



جامعة الإسكندرية  
ALEXANDRIA  
UNIVERSITY  
كلية التجارة  
FACULTY OF COMMERCE



# إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي

دكتورة

فاطمة الصيفي

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

دكتورة

علياء جبرائيل

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

2019

الفرقة الثالثة

الفصل الدراسي الثاني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

سورة يوسف:

الآية: 76





## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### مقدمة

ان بقاء المنظمات واستمرارها في السوق رهن بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب يحقق رضا عملائها، ويعد ذلك مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وعليه، فان بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على مدى كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية، والتي تمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع الموارد التنظيمية. ولقد أصبحت أهمية الموارد البشرية حقيقة واقعة تقر بها منظمات العصر الحديث.

وتؤمن الادارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل للمنظمات، ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب ادارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء لديها، إلى مرحلة يعتبر فيها المورد البشري شريكا في المنظمة في السلطة والمسئولية وتتنظر إليه باعتبار طاقة ذهنية وفكرية تشكل رأس المال الحقيقي للمنظمات الحديثة.

ويؤكد الباحثون في علم الادارة والموارد البشرية على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية، وهي أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كونها تكلفة دون عائد، بل أصبح ينظر إلى هذا الانفاق على أنه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المنظمة وله قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، كما يجب استثماره بشكل فعال لتحقيق المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة.

وقد دفعت سرعة وحجم التغيرات المعاصرة إلى توجيه المزيد من الاهتمام إلى أنشطة الموارد البشرية بغرض تزويد المنظمة بما يلزمها من الموارد البشرية



المتميزة التي تساعد على مواكبة سرعة التغير في بيئة الأعمال. وتهتم إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري من ترغيب واجتذاب للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه وتنميته وتطويره بصفة مستمرة ، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الانتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة

ويستهدف هذا الكتاب بالدرجة الأولى طلاب مرحلة البكالوريوس وهم بطبيعة الحال يدرسون موضوعه لأول مرة، مما اقتضى عرضه بأسلوب سهل والاقتصار على الموضوعات الأساسية وعدم التعرض لكثير من القضايا الهامة في الموارد البشرية -التي على الرغم من أهميتها إلا أنها غير مطلوبة في المرحلة الحالية- . ويتناول هذا الكتاب عرض مجموعة من الموضوعات الأساسية المرتبطة بالموارد البشرية تبدأ بالاطار المفاهيمي والتطور التاريخي للموارد البشرية ، ثم مجموعة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتشمل تحليل وتصميم العمل، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين وقد قامت الدكتورة فاطمة الصيفي باعداد هذه الفصول. ثم يتناول الكتاب الاجراءات المتبعة لتقديم الموظف الجديد للعمل ، التدريب ، تقييم الأداء ، تخطيط المسار الوظيفي، الأجور والحوافز والمزايا ، ونظم معلومات ادارة الموارد البشرية، وقد قامت الدكتورة علياء جراد باعداد هذا الجزء من الكتاب.

وأخيرا، نأمل من خلال تقديم هذا الكتاب الذي روعى فيه البساطة والشمول أن يساهم في توفير أساس مفاهيمي للطلاب وللممارسين في المنظمات عن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات المعاصرة.

والله ولي التوفيق،،،

د/ فاطمة الصيفي

د/ علياء جراد



الفصل الأول  
مقدمة في إدارة  
الموارد البشرية



### محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط الآتية:

- 1- مقدمة
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- 4- أهمية الموارد البشرية.
- 5- أهداف الموارد البشرية.
- 6- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- 7- الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية.
- 8- تحديات إدارة الموارد البشرية.



## الفصل الأول

### مقدمة في إدارة الموارد البشرية

#### 1-1 مقدمة:

اتسمت العقود الأخيرة من القرن العشرين وحتى مطلع القرن الواحد والعشرون بالعديد من المتغيرات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، والتي لا يتوقع لها أن تتوقف عند حد معين.

ونظراً لتلك المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في عالم اليوم فإن منظمات الأعمال تسعى إلى العمل والبقاء في عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات حق التميز والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات التي تمكنها من البقاء. وهذا الأمر لن يتم باعتماد المنظمات على الموارد المادية فحسب، بل يعتمد في الدرجة الأولى على الاهتمام والعناية بالعناصر البشرية. وهذا هو التحدي الذي يواجه إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال في الوقت المعاصر، فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة الموارد البشرية، لم تعد تتلائم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغير والتطوير المستمرين، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر.

#### 1-2 التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:

يمكن النظر للفرد على أنه يتكون من قدرات ذهنية وعضلية وقيم ورغبات وطموحات متزايدة ومتغيرة كما ونوعاً. وكثيراً ما تفوق طموحات الفرد ما يملكه من قدرات ذهنية وعضلية، لذلك يسعى جاهدًا لتحقيق درجة من التوافق بين ما يملكه من قدرات وامكانيات وما يطمح إليه من أهداف. من هنا ظهر مفهوم تحقيق الاستثمار الأكفأ لما يملكه الفرد من قدرات لانجاز أكبر قدر من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.



أما على مستوى الجماعات، فقد أدى ظهور منظمات الأعمال، كتجميع للطاقات البشرية للعديد من الأفراد، إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق الإستثمار الأكفأ لهذه الطاقات بما يساهم في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والمنظمات من خلال سلسلة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تهدف لتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات.

لم يكن مفهوم الموارد البشرية نتاج اللحظة، ولكنه كان نتاج تراكم معرفي يعكس أهمية العنصر البشري داخل المنظمات. وقد شهدت علاقة المنظمات بالموارد البشرية تطورات تاريخية تعكس في كل مرحلة منها رؤية المنظمة للطاقات البشرية التي تعمل بها، وسبل التعامل معها. ونعرض لمراحل تطور مفهوم الموارد البشرية على النحو التالي:

### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ولم تكن المجتمعات معتادة على التغير السريع وفي هذه المرحلة كان ينظر إلى العامل على أنه كائن شامل يقوم بكل المهام فمثلاً كان يقوم الفرد بكل المهام التي يحتاجها عمله، فالنجار كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام لصناعة هذه المنتجات.

### 2- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وشهدت هذه المرحلة تطورات هائلة تمثلت في التحول من الصناعات اليدوية إلى الصناعات الآلية وبالتالي ظهر مفهوم المصنع وانتقل العامل من العمل بالورش والحقول إلى العمل بالمصنع. وأهم ما كان يميز هذه المرحلة هو ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً أخرى إلى عمالة متخصصة، أدى ظهور المصانع الكبيرة إلى سوء ظروف العمل (طول ساعات عمل ومستويات الاضاءة والأتربة)، وظهور فئة الملاحظين ومشرفي العمال الذين أساءوا معاملة



العمال كان الهدف الأول في المجتمعات في هذه المرحلة هو زيادة ثروة أصحاب المصانع على حساب العمال الذين تم اعتبارهم أدوات لتعظيم الثروة.

### 3- مرحلة الإدارة العلمية:

نتيجة للمرحلة السابقة اندلعت حروب سميت وقتها باسم الحروب الصناعية بين العمال وأصحاب المصانع مما أدى إلى ضرورة التفكير في إصدار تشريعات منظمة لساعات العمل وظروفه وغيره. وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم الإدارة العلمية على يد فريدريك تيلور و كان مهندساً في هذا المصنع وتوصل إلى بعض الأفكار والمبادئ والتي تعرف باسم مبادئ الإدارة العلمية. ومن أهم المفاهيم التي قدمها تيلور التخصص وتقسيم العمل، حيث أشار إلى أن الكفاءة في العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة إلى عدة وظائف. دراسة الوقت والحركة وتهدف للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد عند أداء وظيفته واستبعاد الحركات غير الضرورية. ومضمون هذه المبادئ أنه يجب النظر إلى العامل باعتباره آلة أو ترس في آلة، فالآلة لكي تعمل بكفاءة يجب تزويدها بالطاقة، وكذلك الإنسان لكي يعمل لابد من تحفيزه مادياً ويلاحظ أنه في هذه المرحلة أهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال.

### 4- نمو الحركات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت الحركات العمالية في الدول خاصة في مجال المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة أصحاب العمل) هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

### 5- مرحلة العلاقات الإنسانية:

كانت للنتائج التي توصل إليها "إلتون مايو" والمسماة بتجارب الهاوثورن Hawthorne بمثابة انقلاب على الفكر القديم، ذلك أن الإنسان ليس آلة وأن الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي وإنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها



العمل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك. كما أن المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو العكس وبالتالي النظر إلى العنصر البشري باعتباره كائن اجتماعي. إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبى احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. ويوضح الجدول التالي الفرق بين الخصائص الرئيسية لمنهج الإدارة العلمية ومنهج العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (1-1)

منهج الإدارة العلمية	منهج العلاقات الإنسانية
العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام.	العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى.
لابد وأن تستغل طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف.	الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية.
أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى، لذلك يتم تحفيزه بالأموال	الموظف السعيد هو موظف منتج.
تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية.	هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن تحققها له المنظمة.

#### 6- بدء ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة، ووضعت شروطاً للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور ومنع الفصل التعسفي للعاملين. ثم اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الأفراد حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع

برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

7-مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية:خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Approach ويقوم على منطق أنه لا بد من التكامل بين حاجات ورغبات الموارد البشرية والمنظمة وبالتالي لا يمكن اشباع حاجات أى منهما على حساب الآخر، ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج. والجدير بالذكر أن القصد بمورد أنه قابل للنضوب أو النفاذ، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة.

ماذا يعنى التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

لقد ثار جدلاً كبير بين مسمى "إدارة الأفراد" وبين مسمى "إدارة الموارد البشرية" فالبعض يرى أن كلا المصطلحين هما نفس الشيء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون، والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون، وآخرون يرون اختلافاً في فلسفة ومنطق المصطلحين وفي الدور والمضمون. وقد اتجهت الكثير من الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية والمؤلفات البحثية لتعديل مسميات "إدارة الأفراد" إلى مسميات "إدارة الموارد البشرية". وفي عام 1990 قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد تغيير مسمى الجمعية إلى مسمى "جمعية إدارة الموارد البشرية"، ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله: "إن تغيير المسمى إنما يعكس تغير دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوماً بيوم مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة".

وتحمل فلسفة هذا التحول في مضامينها ما يلي:

- أن الأفراد العاملين في المنظمات ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة وإنما هم أصل استراتيجي هام من أصول المنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية هي شريك أساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطور المنظمة.



- أن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم.

ويمكن تلخيص الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد ومفهوم إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

**جدول رقم (1-2)**

**الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد ومفهوم إدارة الموارد البشرية**

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفلسفة	تتنظر إلى الأفراد باعتبارها عنصر انتاجي ينبغي تقليل تكاليفه أى أنها كالألات يجب المحافظة عليها
الهدف	الأداء الآلى للأعمال التى يكلف بها الفرد وذلك دون التفكير وبدون اشراكه فى عملية صنع القرارات
النشاطات	التركيز على حفظ السجلات وكتابة الاجازات وإدارة الجوانب اليومية لشئون الأفراد
التدريب	التدريب المهنى لاكساب المورد البشرى مهارات ميكانيكية فنية
الموقع فى الهيكل التنظيمى	تابع لمدير الشئون المالية والإدارية أو إدارة مستقلة ولكن سلطات استشارية

### 3-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

وبالتالى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "هى أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرى بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية". وتعرف أيضا بأنها "مجموعة الممارسات التى تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية فى اطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

من التعريف السابق يتضح الآتى:

- 1- يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين ، مجموعة الوظائف الادارية والتى يمارسها مدير الموارد البشرية كإى مدير فى المنظمة ومجموعة الوظائف التنفيذية التى تمثل الوظائف الأساسية للموارد البشرية.
- 2- يجب أن تتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.
- 3- تحقيق أهداف المنظمة.

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتشمل الوظائف

الإدارية لإدارة الموارد البشرية مايلى:

- 1- وظيفة التخطيط، تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كمأ ونوعاً التى تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها فى الفترات المستقبلية.
- 2- وظيفة التنظيم، ويقصد بوظيفة التنظيم فى إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التى تربط هذه المسئوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمى لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية فى المنظمة.
- 3- وظيفة التوجيه، ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تتدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Motivation, Command وتحت أى مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.



4- وظيفة الرقابة، أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بالتأكد أن التنفيذ الفعلي متطابق للخطط الموضوعة سابقاً.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية. تشمل الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية مايلي:

#### 1- وظيفة تحليل العمل:

تعتبر حجر الأساس لوظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد كل وظائف مدير الموارد البشرية على ناتج هذه الوظيفة وينتج عن عملية تحليل وتصميم العمل مخرجات هامة تتمثل في توصيف الوظيفة وهي تعتبر ملخص عام للوظيفة وكذلك مواصفات الفرد شاغل الوظيفة من خبرات ومؤهلات مطلوبة.

#### 2- وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

بعد عملية تحليل العمل يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة. ويقوم مدير الموارد البشرية هنا باستخدام أساليب مختلفة وصفية وكمية لتحديد المطلوب وكذلك المعروض وبناء على هذه المعلومات يقوم ببناء خطة تنفيذية للتعامل مع الفائض أو العجز.

#### 3- وظيفة الاستقطاب:

ويقصد بها جذب العمالة المؤهلة للعمل بالمنظمة ولها مصدرين داخلية وكذلك مصادر خارجية.

#### 4- وظيفة الاختيار والتعيين:

هي الوظيفة التي تتضمن انتقاء أفضل العناصر المرشحين للوظيفة وتقوم عملية الاختيار باتباع منهجية وخطوات للتوصل إلى هذا الغرض.

#### 5- وظيفة التدريب:

كل الأنشطة التي تهدف إلى رفع وتحسين مستوى معرفة ومهارة الأفراد وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وأخيراً تقييم البرنامج التدريبي.



#### 6- وظيفة تقييم الأداء:

تستهدف هذه الوظيفة التأكد من كفاءة الأفراد وأن الفرد المناسب في المكان المناسب وتتضمن تحديد من المسئول عن التقييم وتوقيت التقييم ومعايير التقييم.

#### 7- تخطيط المسار الوظيفي:

عملية تخطيط الوظائف المستقبلية للفرد من خلال إيجاد التوافق بين الأفراد والوظائف المتاحة في المنظمة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

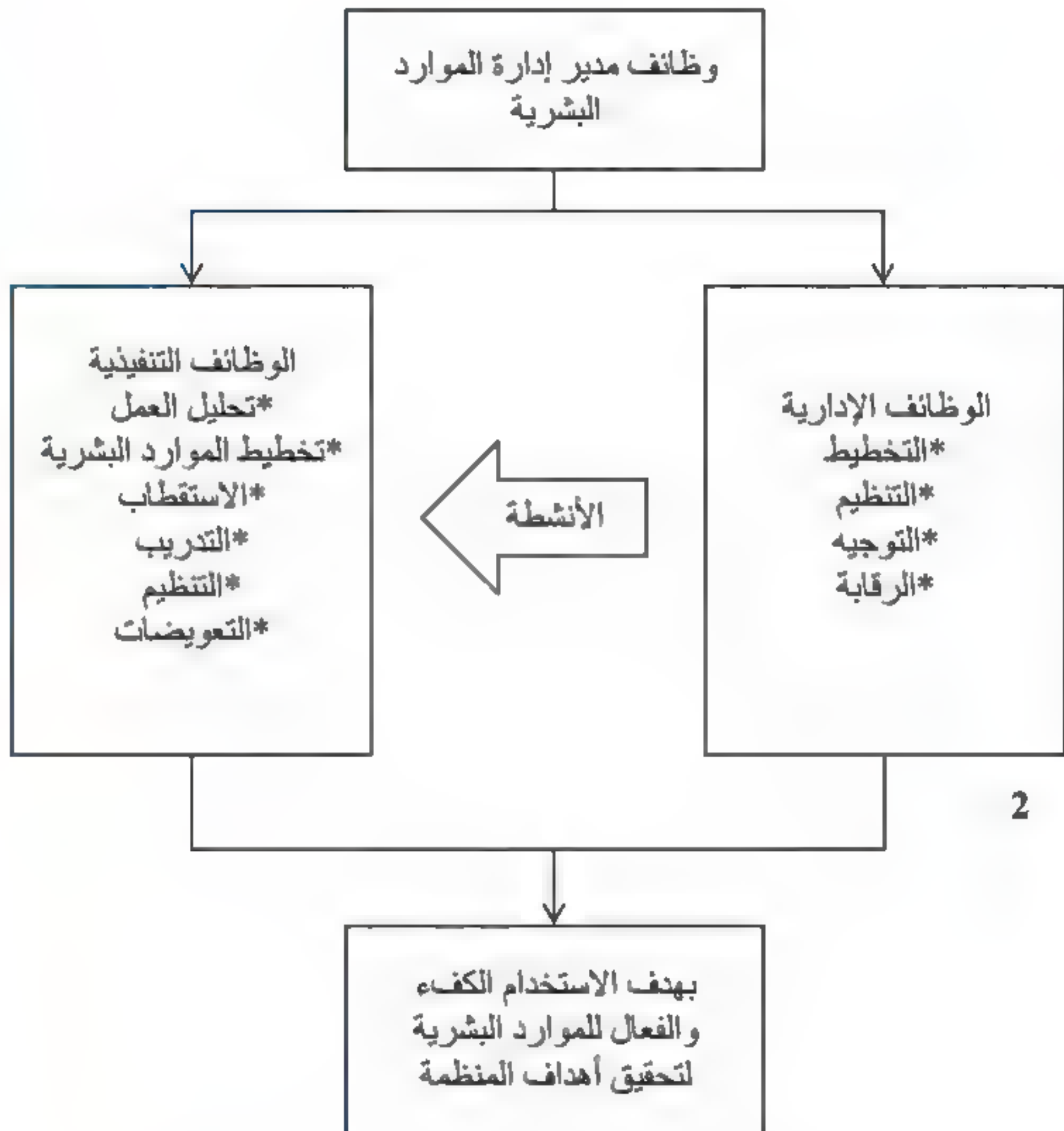
#### 8- وظيفة التعويضات:

جزء هام جداً من وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديد أجور وحوافز ومزايا للموارد البشرية داخل المنظمة وهذه الوظيفة تستخدم كأداة لجذب العناصر المميزة للموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك تحفيز هذه الموارد للأداء المتميز داخل المنظمة.

والجدير بالذكر أن محور اهتمام هذا الكتاب هو تناول الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي سوف نتناول كل وظيفة من الوظائف السابقة في فصل من هذا الكتاب.

والشكل التالي يوضح الوظائف الإدارية والتنفيذية لمدير إدارة الموارد البشرية.





شكل رقم (1/1) الأنشطة الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية

### - مفهوم الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية.

يمثل المورد البشري اللبنة الأساسية التي يبنى عليها عمل المنظمة، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموعة سلوكيات الأفراد العاملين فيها. ومن ناحية أخرى، فإن المنظمة تؤثر في سلوك وتصرفات الأفراد من خلال نظم الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها لشغل الوظائف الشاغرة، ومن خلال ظروف العمل وقواعد الترقية والنقل وبرامج التدريب وآليات التحفيز. ومن خلال فهم العلاقة التبادلية في التأثير والتأثر بين الفرد وإدارة المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية كإدارة مختصة بشئون العاملين في المنظمة تسعى لتحقيق نتائج ايجابية من خلال اختيار نوعية مناسبة من الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم ليكونوا مؤهلين لأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

المقصود بالفاعلية هي انجاز الأهداف المطلوب تحقيقها. أما المقصود بكفاءة المورد البشري أن يتم العمل بأقل تكلفة وجهد ووقت. وبدمج مفهوم الكفاءة والفاعلية يتضح أن أمام مدير إدارة الموارد البشرية أربعة حالات تختلف استجابته ورد فعله لكل حالة من الحالات. والشكل التالي يوضح الحالات المختلفة للكفاءة والفاعلية:

الفاعلية	فعال	مورد بشري كفاء وفعال غير كفاء وفعال	مورد بشري كفاء وفعال
	غير فعال	مورد بشري كفاء وغير فعال غير كفاء وغير فعال	مورد بشري كفاء وغير فعال
		غير كفاء	كفاء

شكل رقم (1-2) الحالات المختلفة للكفاءة والفاعلية.



كما هو موضح من الشكل السابق أن أمام مدير إدارة الموارد البشرية أربع حالات مختلفة.

**الحالة الأولى:** تعبر عن مورد بشري كفاء وفعال أى هو قادر على تحقيق الهدف وكذلك بتكلفة منخفضة وبالتالي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية هنا بالمحافظة على هذا الوضع لأنه الأفضل.

**الحالة الثانية:** تعبر عن مورد بشري غير كفاء وفعال وبالتالي يكون المورد البشري هنا قادر على تحقيق الأهداف ولكنها تتحقق بتكلفة مرتفعة وبالتالي دور مدير إدارة الموارد البشرية هنا هو ارشاد الموارد البشرية لترشيد استخدام الإمكانيات التى توفرها له المنظمة.

**الحالة الثالثة:** تعبر عن مورد بشري كفاء وغير فعال أى أنه لا يحقق الأهداف المرجوة منه ولكنه لا يسرف فى استخدام موارد المنظمة وبالتالي يكون دور مدير إدارة الموارد البشرية هنا تدريب الأفراد على كيفية صياغة الأهداف الصحيحة وتحقيقها.

**الحالة الرابعة:** تعبر عن مورد بشري غير كفاء وغير فعال أى أنه لا يحقق الأهداف وكذلك يسرف فى موارد الشركة وتعتبر هذه الحالة هى أسوأ الحالات السابقة على الإطلاق وقد يترتب عليها قرارات تؤدي إلى الاستغناء عن القوى العاملة بالمنظمة.

### 3- تحقيق أهداف المنظمة

يشير العنصر الثالث فى تعريف إدارة الموارد البشرية إلى أن الأنشطة الإدارية والتنفيذية لمدير إدارة الموارد البشرية تسعى فى النهاية لتحقيق أهداف المنظمة التى تنبثق من الاستراتيجيات العامة للمنظمة كما سنرى فى فصل لاحق ونسعى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وهى:

\* أهداف البقاء.

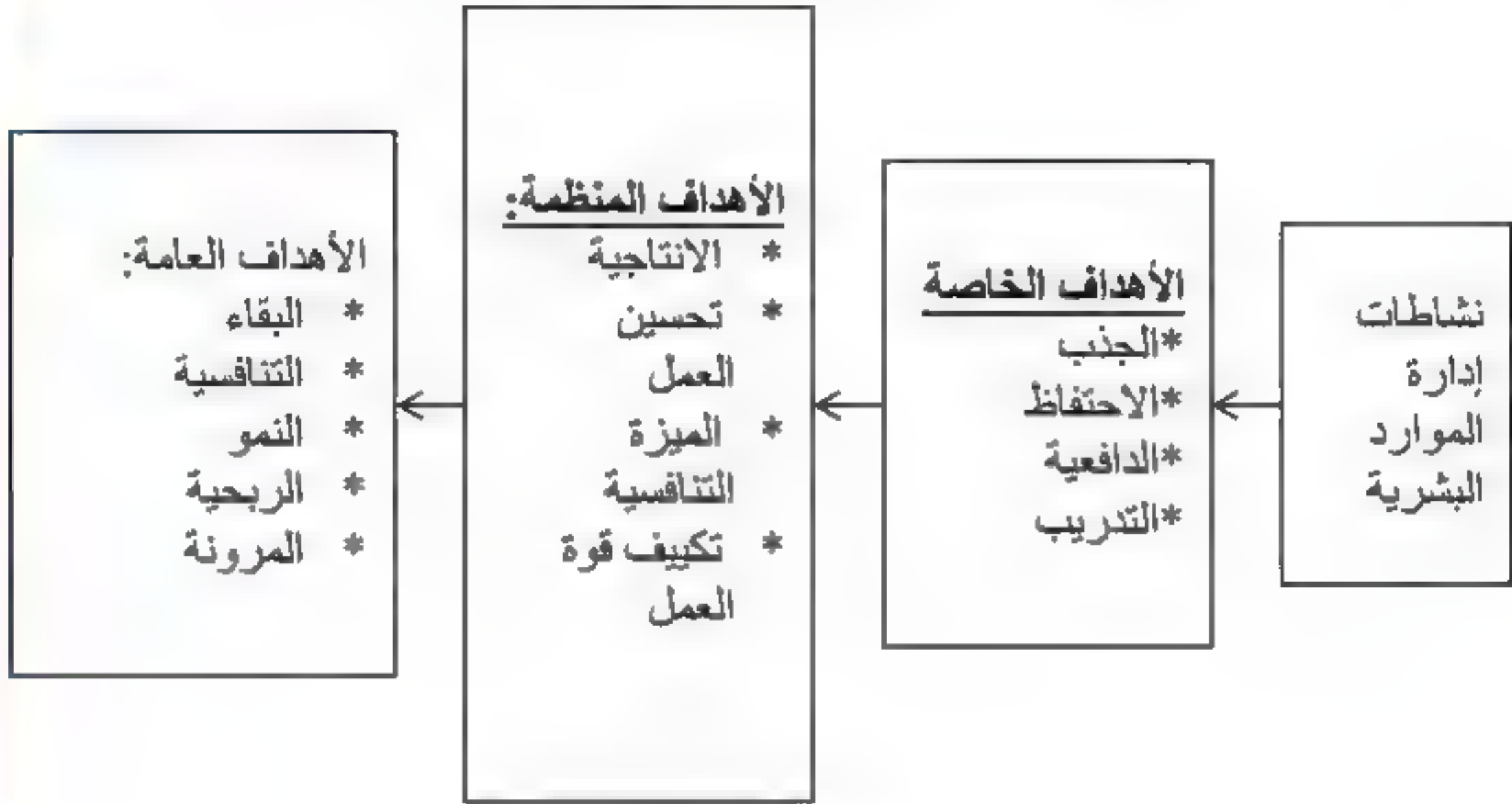
\* أهداف النمو.

\* أهداف الربحية.

\* أهداف المسؤولية الاجتماعية.



والشكل التالي يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأهداف العامة للمنظمة:



شكل رقم (3/1) نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### 4-1 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تقوم جميع المنظمات الحديثة بتحليل نتيجة القرارات التي تقوم بصنعها وذلك عن طريق مقارنة العائد من هذا القرار وتكلفة القرار وقد يبدو الأمر سهلاً عند اتخاذ قرار تسويقي مثل فتح سوق جديد أو تقديم منتج جديد أو تكثيف الترويج الخاص بالمنظمة ولكن فيما يتعلق بالموارد البشرية فيكون الأمر أكثر صعوبة وذلك يرجع إلى أن العائد الاقتصادي من برامج الموارد البشرية ليس واضح المعالم كغيره من البرامج الأخرى.

للمنظمة والجدير بالذكر أن المشكلة تكمن في العائد وليس في التكاليف فالتكاليف واضحة المعالم على عكس العائد.

وتشير نتائج أحدث الأبحاث أن سبب نجاح وتميز المنظمات يرجع إلى اهتمام المنظمة بتنفيذ برامج قوية للموارد البشرية فيها.



أشارت نتائج دراسة شملت 785 مديراً، أن المنظمات الناجحة تتميز بما يلي:

- 1- الاهتمام بالأفراد واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
  - 2- توفير فرص للتدريب والتطوير والتقديم الوظيفي.
  - 3- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
  - 4- المحافظة على استقرار العاملين وتخفيض معدل دوران العمل.
  - 5- خلق شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
  - 6- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
  - 7- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- أما المنظمات غير الناجحة في رأي هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلي:
- 1- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليه كأصل من أصول المنظمة.
  - 2- إدارة بيروقراطية غير مرنة.
  - 3- عدم الاهتمام بتطوير العاملين، أو تقديمهم الوظيفي.
  - 4- شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
  - 5- سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.
  - 6- معدلات دوران عمل عالية.

أهم المزايا المتحققة عند وجود إدارة فعالة للموارد البشرية:

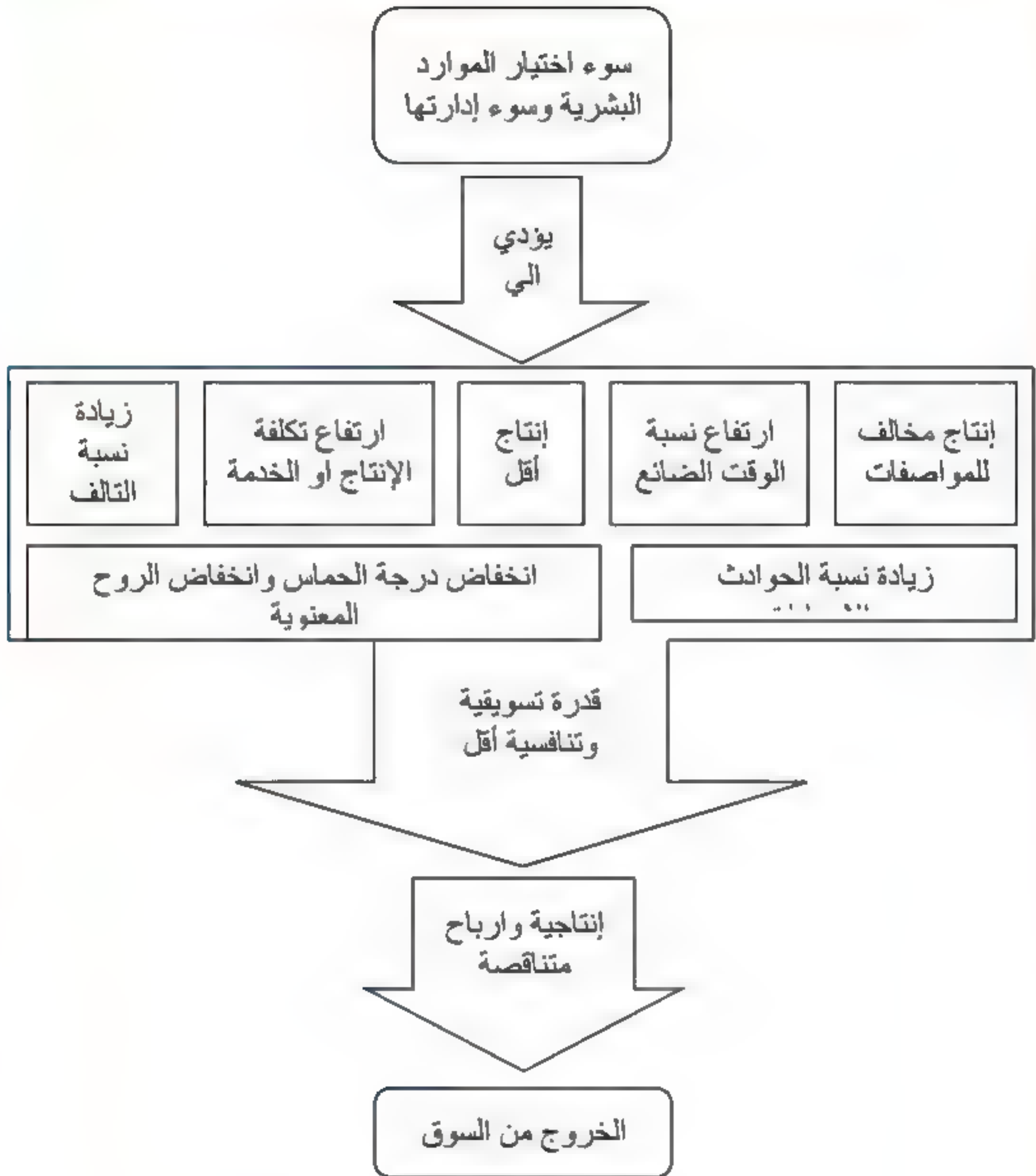
- 1- استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة، والمحافظة على هذه العناصر، مما يؤدي إلى الارتفاع بانتاجية المنظمة الأمر الذي ينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- 2- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم سيؤثر إيجاباً على رضائهم الوظيفي، وانخفاض

معدل دوران العمل. مما ينعكس في زيادة عطاءهم وانتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.

3- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن ارتفاع دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، والتي يترتب عليها انخفاض الانتاجية.

5- يوفر وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.





شكل رقم (4/1) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية

## 1-5 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على النحو التالي:

1- تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية من خلال جذب وتطوير عمالة قادرة على الوفاء بمتطلبات المنظمة، وعلى الرغم من أهمية العوامل الفنية المؤثرة على الإنتاجية إلا أن هناك بعض المحددات الإنسانية لها وهما عنصرى القدرة والرغبة.

وتوضح المصفوفة التالية أربعة بدائل مختلفة لانخفاض الإنتاجية اعتمادا على مقابلة عنصرى القدرة والرغبة لدى الموارد البشرية، ووسائل مواجهتها.

القدرة	قوية	التحفيز	تخصيص الموارد
	ضعيفة	إعادة تصميم الوظيفة	التدريب
		ضعيفة	قوية
		الرغبة	

شكل رقم (1-5)

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة العلاقة بين الرغبة في العمل والقدرة عليه لدى العاملين في المنظمة.

من الشكل السابق يتضح أنه إذا كانت القدرة قوية على العمل والرغبة قوية فقد يرجع انخفاض أداء الأفراد إلى نقص الموارد وبالتالي يجب على مدير إدارة الموارد البشرية إعادة تخصيص الموارد. أما إذا كانت القدرة مرتفعة والرغبة في العمل منخفضة هنا يكون دور مدير الموارد البشرية بتحفيز الأفراد. أما إذا كانت القدرة ضعيفة والرغبة في العمل ضعيفة فلا يكون هناك أمل لاستمرار الفرد في نفس الوظيفة فلابد من



إعادة تصميم الوظيفة، أما إذا كانت القدرة ضعيفة والرغبة على العمل قوية فيقوم مدير إدارة الموارد البشرية بأعداد وتنفيذ برامج لتدريب الأفراد.

2- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو الحوافز المادية والمعنوية.

3- تشكيل قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً (كمياً ونوعاً) وفي الوقت المحدد، والمواصفات المحددة.

4- الحفاظ على استقرار قوة العمل: أن ازدياد حركة دوران العمل أو حركة الداخلين إلى العمل والخارجين منه منسوباً إلى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه كلما ساهم في قوة المنظمة وفعاليتها.

5- تنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة: حيث أن المنظمات تعمل دائماً في بيئة متغيرة تكنولوجياً، وثقافياً، وتنظيمياً، فإن تطوير الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهمة بموارد المنظمة البشرية.

6- زيادة الانتماء والولاء: إن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة وإنتاجية عاليتين لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي. وضمان تحقيق العدالة بين الأفراد، في فرص التوظيف والتدريب والترقي، تقود إلى شعورهم بالانتماء والولاء، وبالتالي تقود إلى تحقيق الكفاءة والإنتاجية.

#### 6-1 الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

يتحدد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، الأنشطة التي تمارسها حسب عدد من العوامل منها:

\* حجم المنظمة.

\* طبيعة أنشطة المنظمة.

\* مزيج منتجات المنظمة.

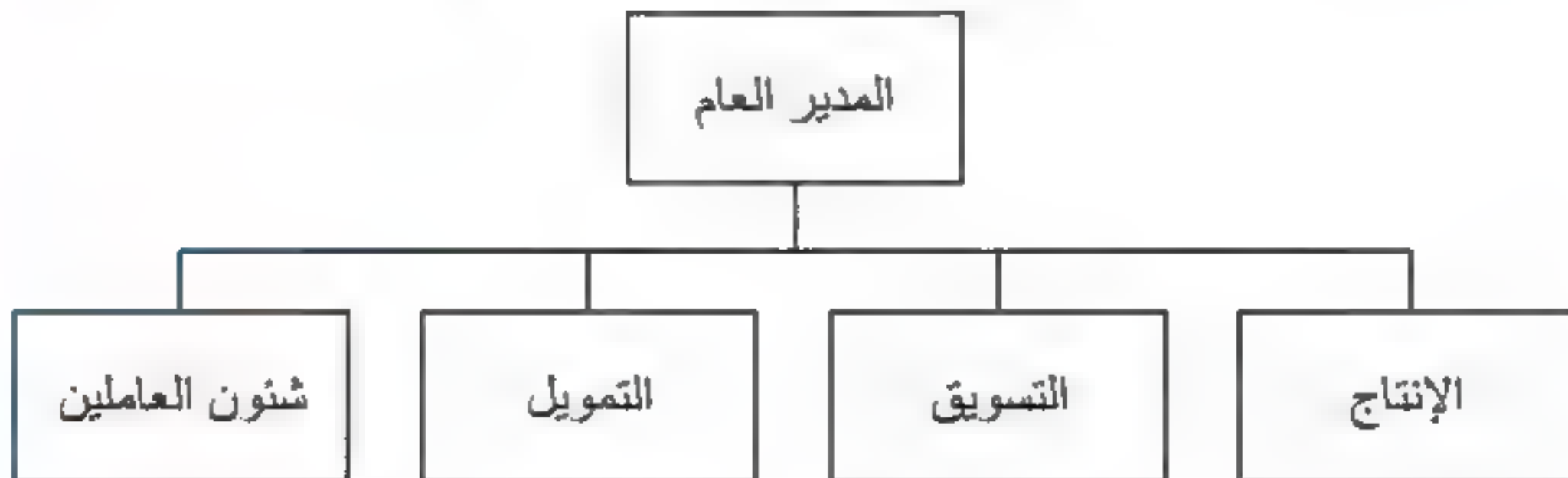
\* عدد الأسواق التي تخدمها المنظمة.

لقد أصبحت المنظمات المفرطحة هي النمط التنظيمي السائدة في الوقت الحالي، فبدلاً من أن تكون عدد المستويات التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات أصبحت الآن تتراوح ما بين ثلاث أو أربع مستويات فقط. كما أن العمل أصبح ينظم على أساس فرق العمل والعمليات أكثر منه على أساس الوظائف التخصصية، ولذلك لم يعد للموظف دور واحد لا يتغير بل أصبح له دور في فريق عمل متعدد الوظائف.

وأصبح على الشركات التي تعمل في ظل مناخ شديد التنافسية إما أن تصبح أعلى قدرة على المنافسة والأداء وإما أن تموت. ونظراً لأن معظم المنظمات تسعى للبقاء من خلال قدرتها على المنافسة، فإن هذا دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي التي بنيت عليه وكذا تغيير الأسلوب الإداري المتبع. فمثلاً نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائماً في الوقت الحالي، ولذلك فإن هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي وهنا يؤكد رئيس شركة جنرال اليكتريك على أنه يجب ألا توجد حدود فاصلة بين الأقسام وأن تكون هناك مرونة في الاتصالات بينها، ويرى أن منظمات اليوم لابد وأن تضع العميل ضمن أولوياتها الأولى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد وتدريب العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خدمة متميزة لهم.

\* المنظمات صغيرة الحجم:

نجد بها قسم لشئون العاملين ويتولى هذا القسم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

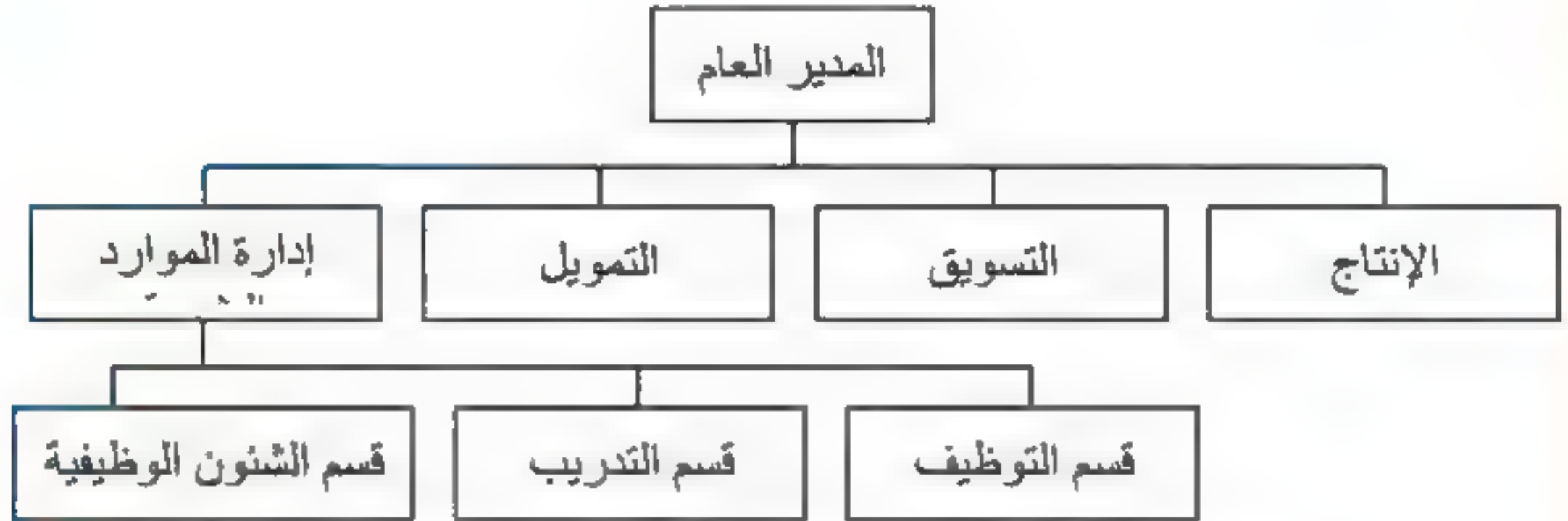


شكل رقم (6/1) الهيكل التنظيمي في المنظمات صغيرة الحجم



**\* المنظمات متوسطة الحجم:**

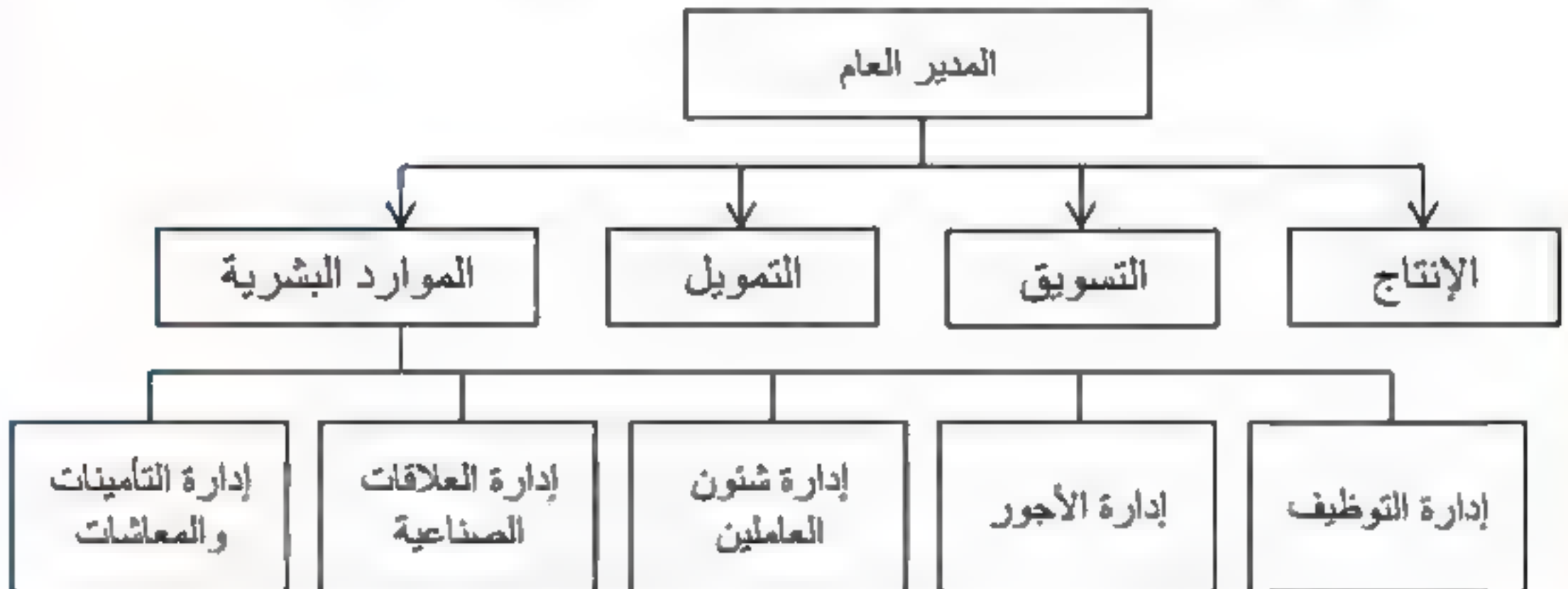
عندما تتوسع المنظمة تزداد أهمية الموارد البشرية وبالتالي تأخذ وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة وظيفية كبيرة يتبعها مجموعة من الأقسام الفرعية على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (7/1) الهيكل التنظيمي في المنظمات متوسطة الحجم

**\* المنظمات كبيرة الحجم:**

حينما تكبر المنظمة يزداد عبء العمل في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية يتم تمثيل كل نشاط ووظيفة داخل إدارة مستقلة، وهنا تظهر كل وظائف إدارة الموارد البشرية في شكل إدارات مستقلة.



شكل رقم (8/1) الهيكل التنظيمي في المنظمات كبيرة الحجم

## 7-1 الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية:

أحد أهم المكونات الرئيسية لهيكل المنظمة هو تلك السلطة الممنوحة للمديرين بغرض اتخاذ القرارات واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة. ويستحوذ على السلطة التنفيذية للمديرين في الوحدات التنظيمية المسئولة عن انتاج السلع والخدمات بشكل مباشر. أما السلطة الاستشارية فيملكها مديري الوحدات التنظيمية المعنية بتقديم النصح والمشورة للوحدات التنفيذية. وعلى ذلك يمكن تصنيف المديرين في المنظمات إلى نوعين:

1- **المديرين التنفيذيين Line Managers**: هم الأفراد الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات وتوجيه أعمال مروضيهم.. هذا بالإضافة إلى أنهم مسئولين عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومن أمثلة المديرين التنفيذيين: مديرو التسويق ومديرو الانتاج والمبيعات، مديرو التمويل.

2- **المديرين الاستشاريين Staff Managers**: هم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين لمعاونتهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. وبصفة عامة نجد أن مديرو الموارد البشرية هم مديرون استشاريون فهم مسئولون عن تقديم المساعدة واسداء النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في شئون الاستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت.

## سلطات مديري إدارة الموارد البشرية:

يمارس مدير إدارة الموارد البشرية ثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

1- **السلطة التنفيذية**: حيث يقوم مديرو الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل إداراتهم - إدارة الموارد البشرية - ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على العاملين بالإدارة. وأيضاً قد يملك مدير إدارة الموارد البشرية بعض ما يطلق عليه السلطة الضمنية، والتي تتمثل في تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير إدارة الموارد البشرية باعتباره ذو خبرة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية خاصة في النواحي القانونية، ومن ثم تؤخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة.



2- السلطة الاستشارية: حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتوجيه النصيح والارشاد فقط، وتوفير المعلومات لمديرى الادارات الأخرى دون إلزامهم بتنفيذ هذه النصائح والارشادات.

3- السلطة الوظيفية: وهى الخدمات التى تقدمها إدارة الموارد البشرية لباقى الوحدات التنظيمية ويتمثل ذلك فى رفع بعض الأعمال عن كاهل هذه الوحدات وكمثال للسلطة الوظيفية قيام مدير إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج الوصف الوظيفى والتدريب للعاملين فى إدارة التسويق مثلاً وذلك حتى تتفرع إدارة التسويق لأداء أعمالها بكفاءة. وكجزء أيضاً من السلطة الوظيفية قيام مدير الموارد البشرية لتوفير معلومات فورية عن الاتجاهات والطرق الحديثة لحل المشاكل فهناك على سبيل المثال اهتمامات ببرامج إعادة الهندسة وتخطيط المسار الوظيفى للعاملين، والتى لا يزال مديرو الموارد البشرية يحتلون الصدارة فى هذا الاتجاه لأنهم هم الوحيدون القادرون على معاونة منظماتهم فى التنفيذ الفعال لهذه البرامج.

.. أوجه التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

إن جميع المديرين فى جميع الإدارات هم فى الواقع مديرو موارد بشرية، فهم جميعاً يقومون ببعض الأنشطة مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، كما أن معظم المنظمات لديها أيضاً قسم لإدارة الموارد البشرية يرأسه مدير خاص به، وجود إدارة للموارد البشرية لا يعنى إلغاء دور الإدارات الأخرى فى المنظمة لرعاية شئون الموارد البشرية بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولابد من وجود نوع من التعاون والتنسيق بين مديري الموارد البشرية وباقى الإدارات فى المنظمة. ويوضح الجدول التالى أدوار إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى فى المنظمة تجاه شئون الموارد البشرية.

بعض الأنشطة المختارة التي توضح مسئولية قسم الموارد البشرية والإدارات التنفيذية

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة من إعلان وزيارة المعاهد والجامعات</li> <li>إجراء المقابلات والامتحانات والاتصالات بالمراجع السابقة والتأكد منها، مع مقارنة ذلك بمواصفات الوظيفة الشاغرة وسياسات التوظيف القائمة في المنظمة.</li> <li>أحالة الصالحين إلى العمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبي إلى الإدارة المعنية.</li> <li>تزويد المقبولين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لملاء الشواغر والمميزات المصاحبة لها.</li> <li>إجراء مقابلات مع الصالحين للعمل ممن تمت مقابلتهم من إدارات الموارد البشرية وتوجيه المختارين منهم إلى الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.</li> <li>تعريف الموظفين المختارين بمعلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام التي سيأخضون بها. وعن أنظمة السلامة، ساعات العمل، نظام الأجور، وملابس وأدوات العمل.</li> <li>التدريب في (موقع العمل) وفقاً للخطط التي أقرتها إدارة الموارد البشرية.</li> <li>المتابعة والتطوير: تقويم أداء الموظفين واتخاذ قرارات الترقية، النقل، أو إنهاء الخدمة.</li> <li>إجراء مقابلات إنهاء الخدمة تحري الأسباب وتحديد ما قد يلزم من تعديلات وتخفيض معدل دوران العمل.</li> </ul>



## الفصل الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار	تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل.	تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتماداً على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم.
	بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم.	تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقية.
	شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف.	تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة.
	إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	إجراء مقابلات التصفية المبدئية وأحالة من تراه مناسباً إلى رئيس القسم.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
التدريب والتنمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيام بجمع المعلومات من أجل وضع الأهداف والخطط وتحديد المسئوليات والاحتياجات التدريبية.</li> <li>مساعدة الإدارة العليا لوضع خطة وبرامج تطوير الإدارة العليا، لمقابلة احتياجات المنظمة - إدارة وتنسيق هذه البرامج.</li> <li>تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية.</li> <li>إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها.</li> <li>تدريب المشرفين على الأقسام والإدارات ليتولوا بأنفسهم عمليات التدريب في قطاعاتهم المختلفة.</li> <li>القيام بمؤتمرات تطويرية للقيادات الإدارية في موضوعات تدريبية مختارة، مع تقييم هذه المؤتمرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الاحتياجات التدريبية وأشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز في هذه الاحتياجات والتطبيقات المطلوبة.</li> <li>تنفيذ برامج التطوير الإداري وفقاً للخطط المعتمدة.</li> <li>الاستعانة بخبرات التدريب في إدارة الموارد البشرية.</li> <li>القيام بمسئوليات بعض البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين.</li> <li>القيام بعملية التعليم اليومي للعاملين حول أساليب اتقان العمل ومقابلة المعايير واقتراح من يحتاج منهم إلى تطوير وتحسين قدراته.</li> <li>تقدير برامج التدريب المستقبلية على ضوء نتائج التدريب الماضية.</li> </ul>

<p>إجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمنظمة.</p> <p>■ إجراء حصر بالأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفية.</p> <p>■ تقديم النصيح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الأجور التي يمكن تطبيقها.</p> <p>■ القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية.</p>		<p>الأجور والمكافآت</p>
الإدارات التنفيذية الأخرى	إدارة الموارد البشرية	وظائف ونشاطات الموارد البشرية
<p>■ المساعدة في تصميم أساليب وأدوات عمليات الأمن والسلامة.</p> <p>■ تحديد المخصصات اللازمة لتغطية تكاليف الإحلال والتغيير لأدوات ومعدات الأمن، وفي إطار الميزانية المحددة.</p> <p>■ إرشادات العاملين إلى القواعد الضرورية للسلامة واستخدام الأدوات اللازمة لمنع الإصابات، ومكافأة وتشجيع الملتزمين منهم بهذه القواعد.</p> <p>■ تحديد الوسائل الرقابية للتأكد من استخدام قواعد وأدوات الأمن والسلامة من الموظفين.</p> <p>■ تعميق الإحساس بأهمية هذه القواعد بين الموظفين والمشرفين.</p> <p>■ تحديد معايير ملزمة للأمن والسلامة، وكذلك القواعد والإجراءات الإدارية اللازمة.</p> <p>■ إعداد تقارير فورية ودقيقة عن الحوادث مع تطبيق فوري للتوصيات الخاصة لمنع تكرارها.</p>	<p>■ إجراءات التفقيش الدوري بمهندسين مختصين من أجل التأكد من إجراءات السلامة، ظروف العمل، سلامة الأداء والمعدات، اتخاذ التوصيات اللازمة لمنع الحوادث.</p> <p>■ دراسة وتحليل الأداء في بعض الأعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها، وإعداد القواعد اللازمة لضمان سلامة الأداء، تعميم هذه القواعد ونشرها - وتعليم العاملين بالطرق الآمنة لأداء الأعمال.</p> <p>■ تقديم الاستثمارات الهندسية حول نظم السلامة، والأدوات المستخدمة، وأنظمة الصيانة وطرق تشغيل الآلات بأدنى قدر من الإصابات.</p> <p>■ تحري الحوادث: معرفة الأسباب، مراجعة التقارير، تفسير الإحصاءات وتقديم التوصيات حول طرق منع الحوادث.</p> <p>■ إعداد كتيبات إرشادية مزودة بتقارير ونشرات والإحصاءات حول الحوادث ومناقشتها في الاجتماعات الدورية المخصصة لذلك.</p>	<p>الأمن والسلامة</p>



## الفصل الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
علاقات الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشخيص مشاكل العمل والعاملين وأسبابها، توقع أية معوقات والاستعداد لها، التعاون مع الإدارة الأخرى في كل ما من شأنه تكرار حوادث المشكلات.</li> <li>إعداد وتنفيذ بحوث متخصصة حول عقود العمل وخاصة فيما يتعلق بالأهداف، الشروط، الصياغة والاستفادة في هذه العملية من ما هو متاح من المعلومات من داخل وخارج المنظمة.</li> <li>تدريب كافة المسؤولين الإداريين حول الطبيعة، العقود، من حيث الواجبات والالتزامات - وتفسير البنود من الناحية النظامية أو القانونية.</li> <li>تقديم الاستشارة أو النصيحة للإدارة حول طبيعة القانونية لشكوى الموظفين وتفسير العقود، سياسات المنظمة، أية حلول مماثلة، وكذلك المساعدة في حالة دخول طرف ثالث في القضايا العمالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير علاقات عمل جيدة مع الموظفين يسودها الاحترام المتبادل - مع مراعاة تنظيم الأنظمة والقواعد بحزم وعدالة.</li> <li>تقديم الاستشارة لممثلين المنظمة عند مناقشة تجديد العقود في كل ما من شأنه الترويج لانسياب وسلامة العمل ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين.</li> <li>التطبيق الجيد لشروط التعاقد وعدم الإخلال ببندوه وخاصة فيما يتعلق بترقية أو نقل أو إنهاء خدمات الموظفين.</li> <li>جمع المعلومات عن الشكاوى والتحقق منها بعد استشارة مسنولي الموارد البشرية - ثم اتخاذ القرارات اللازمة تجاهها.</li> </ul>

المصدر: Gary Dessler pp44 .

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة ما هي إلا جهد مشترك يتطلب التعاون والتنسيق بين المديرين التنفيذيين ومدير إدارة الموارد البشرية.





### التحدى الأول: العولمة (Globalization):

تشير العولمة إلى اتجاه الشركات نحو توسيع إنتاجها أو مبيعاتها في الأسواق الخارجية الجديدة وبالتالي فإن مفهوم العولمة يعنى عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة والأعمال والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعى والفكرى دون قيد أو شرط، وكذلك تعنى ظهور اتجاهات تنظيمية حديثة فى منظمات الأعمال من إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمى مغايرة للأساليب التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً. فالعولمة ظاهرة لها آثارها وانعكاسها على كل منظمات الأعمال، وقد يؤدي رفضها أو تحاشيها إلى الانغلاق والانطواء، ولذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية ونظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها واستثمار إيجابياتها وتقليل مخاطرها وتجنب سلبياتها. وهذا التحدى يتطلب دوراً استراتيجياً هاماً من إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب العناصر البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة الخطط الاستراتيجية الحديثة للمنظمات، حيث أصبح ضمن خطط المنظمات حالياً إقامة خطوط إنتاج وتسويق جديدة بالخارج بهدف توزيع المنتجات بالأسواق الواعدة الجديدة، وفى نفس الوقت تحرير العناصر البشرية، والاستفادة القصوى من المهارات والقدرات والخبرات الفنية من المنظمات الجديدة التى أنشأت بها خطوط إنتاج جديدة، والحد من التهديدات التى تحملها العولمة. إن قوة المنظمات فى المنافسة والبقاء فى ظل العولمة والانفتاح سيؤدي إلى زيادة الضغوط على إدارات الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع المستوى للأداء والإنتاجية.

### التحدى الثانى: التطورات التكنولوجية (Technological Change):

تعد التطورات التكنولوجية من ضمن أكبر التحديات التى تواجه إدارات الموارد البشرية فى منظمات الأعمال فى العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرة تلك الإدارات على استخدام وتبنى تلك الوسائل والتقنيات واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة. وذلك لما لهذه التقنية من انعكاسات على أنظمة العمل للموارد البشرية وإحداث

تغيرات نوعية في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات بابتكار أساليب وأفكار حديثة لذلك تظل تحديات التكنولوجيا وتغيراتها من أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية، لكونها تؤثر على أساليب وطرق العمل وعلى استخدام الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة،

ولقد أدى استخدام التكنولوجيا إلى تخفيض عدد العاملين والتقليل من استخدام الإدارة اليدوية وظهور إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وانعكس على عمليات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والأجور والمرتبات والحوافز وغيرها. علاوة على ذلك تستطيع المنظمات استخدام فرق العمل الافتراضية والمنظمات الافتراضية وورش العمل عبر مؤتمرات الفيديو وغيرها لتسهيل أعمالها. مما يستوجب إيجاد استراتيجيات جذب وتدريب لكافة الموارد البشرية في المنظمة التي تتواءم مع التغيرات التكنولوجية المضطردة.

#### التحدى الثالث: التخفيف من القواعد والقوانين (Deregulation)

حتى تصبح المنظمة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة في ظل عدم وجود سياسات حمائية حكومية، فإنه لابد وأن تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، فنجد أن الولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية مثل: إنجلترا وفرنسا واليابان قد قللت من حمايتها لبعض الصناعات سواء من حيث الأسعار أو التعريفات الجمركية، وبناء عليه فتحت الأسواق أمام جميع المنظمات للتنافس. ونتيجة لذلك كان الغاء الاحتكار المطلق لشركة AT&T في مجال الاتصالات حيث دخلت شركات أخرى في هذا المجال، ونفس الشيء حدث مع شركة Kiwi Air وشركة Morris Air للتنافس وجهاً لوجه مع شركات عملاقة مثل شركة Delta وشركة American.

هذا ولقد ترتب على التخفيف من القواعد والقوانين ظهور منافسة جديدة وهي المنافسة السعرية، حيث انخفضت الأسعار بشكل كبير للمنات من شركات الطيران وأسعار المكالمات التليفونية لمستوى يقل عما كانت عليه منذ عشر سنوات مضت. الأمر الذي يتطلب من تلك الشركات أن تقلل من مستوى التكاليف في نفس الوقت.



## التحدى الرابع: اتجاهات جديدة في طبيعة العمل ( Trends in the Nature of Work )

لقد ساهمت كل من العولمة وتخفيف القواعد والقوانين وكذا التطورات الفنية في تغيير طبيعة الوظائف والعمل، ويرجع ذلك لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من الوظائف الانتاجية إلى الوظائف الخدمية في دول شمال أمريكا وغرب أوروبا. فالיום هناك ما يزيد عن ثلثي العمال بالولايات المتحدة يعملون في قطاع الخدمات الانتاجية وخدمات الشحن والتسليم، الأمر الذي ترتب عليه انخفاض حجم العمالة في القطاع الصناعي بما يزيد عن 16% منذ الثمانينات، وفي نفس الوقت اضيفت وظائف جديدة في الاقتصاد الأمريكي خلال حقبة التسعينيات، وهذه الوظائف في معظمها تتسم بالعمل لبعض الوقت Part Time أو افتراضية Virtual بقطاع صناعة الخدمات مثل الأغذية السريعة، تجارة التجزئة، الاستشارات، التعليم، والقانون، وكل هذه الوظائف تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية، وفي نفس الوقت الحاجة إلى أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشري.

والتحدى الرئيسي الذي يواجه المديرين في إدارتهم لقوة العمل في الوقت الحالي - والذي يتسم بالاستخدام المكلف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعي إلى العمل بقطاع الخدمات - هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً مع أسلافهم، حيث يقول أحد الخبراء أن هناك تحول سريع في التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية من مئات الأعوام.

ولذلك فإنه يصعب توجيه الأوامر والتعليمات لهذه النوعية من العمالة - عمال المعرفة - ومن ثم فهناك حاجة إلى تطبيق نظم جديدة في إدارة الموارد البشرية يمكن الاعتماد عليها في اختيار وتدريب وتحفيز هذه النوعية من العمالة بما يضمن للمنظمة ولاؤهم واستقرارهم في العمل. وبالرغم من ذلك فإن تنفيذ هذه النظم لن يكون بالأمر اليسير،

حيث أن احساس الفرد بعدم الأمان وقضاء فترة أقل بالوظيفة يقلل من درجة التزامه وولائه للمنظمة.

### التحدى الخامس: التباين في تركيبة هيكل القوة العاملة Workforce Diversity:

يعد التباين في تركيبة هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل، فقوة العمل أصبحت في معظمها أكثر تنوعاً فهناك موظفين من الرجال والسيدات والأقليات وكبار السن، هذا ويعرف التباين في قوة العمل على أنه:

"أية صفة قد يستخدمها الفرد ليميز نفسه عن الآخرين" وهذه الصفات قد تكون: العرق أو الجنس أو السن أو القيم أو العادات أو التقاليد والأعراف الثقافية".

وقد ارتفعت نسبة النساء في القوى العاملة بدرجة كبيرة ، وخير مثال على ذلك أن نسبة النساء تقترب من نصف القوى العاملة ، بالإضافة إلى أن حوالي ثلثي الأمهات المطلقات أو الأراامل أو اللاني لم يتزوجن ممثلات ضمن القوة العاملة .يتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المنظمة – توفير سبل الراحة والرعاية لهؤلاء الموظفين من خلال تقديم بعض الأنشطة مثل: رعاية الطفل، والإجازات وتنمية المهارات إذا لزم الأمر ذلك. وتشهد التغيرات في الأعراف تقدماً ملحوظاً، حيث زادت نسبة المنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات التي تعمل عبر حدود بلدانها، مما ترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد العمالة الأجنبية العاملة في المنظمات.

بالإضافة إلى أن هناك زيادة ملحوظة في متوسط عمر القوة العاملة نتيجة لارتفاع الوعي الصحي من ناحية ، والظروف الاقتصادية التي تدفع الأفراد للاستمرار في العمل بعد المعاش من ناحية أخرى.

وبناء عليه، فإن التباين المتزايد في تركيبة هيكل العمالة سوف يفرض المزيد من التحديات عند إدارة الموارد البشرية، حيث سيطلب الموظفون رعاية صحية متميزة والمساهمة في المعاشات والحصول على العديد من المزايا والخدمات، هذا بالإضافة إلى أن تزايد أعداد



السيدات بقوة العمل سوف يدفع المنظمة إلى توفير رعاية جيدة للأطفال وتقديم تسهيلات في سبل النقل والسفر وجدول العمل المرنة.

لقد ترتب على الاتجاهات السابقة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وهو ما يوضحه الشكل التالي، فالمنظمات اليوم يجب أن تتعامل مع هذه الاتجاهات الثورية والتي تشمل: التغيير التكنولوجي السريع، المنافسة العالية، تخفيف القواعد والقوانين، التغيرات في تركيبة قوة العمل، وأخيراً الاتجاه نحو مجتمع الخدمات، وعصر المعلومات، هذا ولقد زادت هذه الاتجاهات من حدة المنافسة في جميع الصناعات، نظراً لأنها تدفع المنظمات نحو التوافق مع التغيير غير المتوقع في تصميم المنتجات وكذا التغيير التكنولوجي.

وقد تغيرت أسس القوة في عالم المنافسة اليوم، ففي المنظمات الجديدة لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية يمكن أن يعتمد عليها المديرين في إنجاز مهام وظائفهم، لأن النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جديدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين في تنفيذ هذه الأفكار. هذا ولا بد أن يسعى المديرون إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين، حيث أن بناء منظمة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة إنما يعنى تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل.

## الفصل الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية



شكل رقم (9/1) التغيرات الأساسية التي تواجه المديرين



### ملخص الفصل

1- تم عرض التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية بداية من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مروراً بالإدارة العلمية والعلاقات الانسانية حتى مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية وتم توضيح الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

2- استعرض الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وتم توضيح الفرق بين الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وهذه الوظائف بهدف الاستخدام الكفاء والفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

3- توضيح أهمية العنصر البشري داخل المنظمات والدراسات الموضحة كذلك والنتائج المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء ادارتها وكذلك تم توضيح 4 -أهداف لإدارة الموارد البشرية.

5- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فى المنظمات صغيرة الحجم ومتوسطة وكبيرة الحجم وكذلك الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية.

6- أخيراً تم توضيح أهم التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثانى تحليل وتصميم الوظائف



### محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على كل مما يلى:

- 1- تعريف تحليل الوظائف ومخرجاتها.
- 2- المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف.
- 3- خطوات تحليل الوظائف.
- 4- طرق جمع المعلومات لتحليل الوظائف.
- 5- الأساليب الكمية فى تحليل الوظائف.
- 6- استخدامات تحليل الوظائف.
- 7- المشكلات المتوقعة فى عملية التحليل.
- 8- زيادة فاعلية تحليل الوظائف.
- 9- كتابة التوصيف الوظيفى.
- 10- تصميم الوظائف.

## الفصل الثانى

### تحليل وتصميم الوظائف

### Job Analysis and Design

تعد عمليتى تحليل وتصميم الوظائف من المهام الأساسية التى تقوم بها ادارة الموارد البشرية فى المنظمة، حيث تهدف عملية تحليل الوظائف إلى تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسئوليات وما يجب أن يتوافر فى شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات. بينما تهدف عملية تصميم الوظيفة إلى تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه. وسنعرض فى هذا الفصل إلى ماهية تحليل الوظائف ونواتجها والخطوات المتبعة فيها، وماهى المعلومات المطلوبة للتحليل، وطرق جمعها والمشكلات المتوقعة فى التحليل، وكيفية زيادة فاعلية عملية تحليل الوظائف. ثم ينتقل الفصل إلى عملية تصميم الوظيفة والمداخل المتبعة فيها، وأثر التصميم الجيد للوظيفة على الأفراد والمنظمة.

### أولاً: تحليل الوظائف Job Analysis

تنجح أى منظمة فى تحقيق أهدافها من خلال نجاحها فى القيام بالعديد من الوظائف التى يجب أن يشغلها ويقوم بأداء مهامها العديد من الأفراد المؤهلين لها. و يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه " الإجراء المستخدم لتحديد ماهية الأنشطة والمهام التى تشملها الوظيفة، وكذلك المهارات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة".



يؤدى تحليل الوظيفة فى النهاية إلى وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالى فهو يساعد فى التوصل إلى عدم وجود تداخل Overlapping بين الوظائف التى يتم تحليلها من خلال التحديد الدقيق للأنشطة والمهام التى تتكون منها الوظيفة.

وتعد عملية تحليل الوظائف أداة رئيسية من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث أنها الأساس الذى يعتمد عليه أداء كل وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم أداء وتدريب والترقية والنقل والتطوير التنظيمى. حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناءا على حجم المهام والمسئوليات التى تتضمنها كل وظيفة، وحجم عبء العمل الذى يمكن أن يتم اسناده للفرد الواحد. بعد تحديد عدد الأفراد يتم تحديد الشروط الواجب توافرها فى الأفراد الذين يجب أن يشغلوا الوظيفة وعلى هذا الأساس تتم عملية استقطاب واختيار الأفراد المناسبين. ويوفر تحليل العمل بيانات عن الأنشطة والمهام والمسئوليات التى تشملها كل وظيفة، ويتم تقييم أداء الفرد من خلال التأكد من قيامه بأداء هذه الأنشطة والمهام والمسئوليات. ويمكن من خلال مقارنة مهارات الفرد الذى يجب أن يشغل الوظيفة بالمهارات الفعلية لشاغلها تحديد فجوة المهارات لديه وماهى برامج التدريب اللازمة لسد هذه الفجوة. وكذلك تتم عمليات النقل والترقية داخل المنظمة اعتمادا على مدى التوافق بين مهارات الفرد المطلوب نقلة أو ترقيته ومتطلبات الوظيفة التى سينقل إليها. قد تضطر العديد من المنظمات إلى إعادة هيكلة وظائفها سواء بالدمج أو الفصل بين الوظائف أو حتى الحذف نهائيا، هذا النوع من القرارات لا يمكن أن يتم

فى غياب البيانات التى يوفرها تحليل الوظائف عن المكونات الأساسية لكل وظيفة.

### - نواتج تحليل الوظائف:

لتحليل الوظائف نواتج هامة وهى:

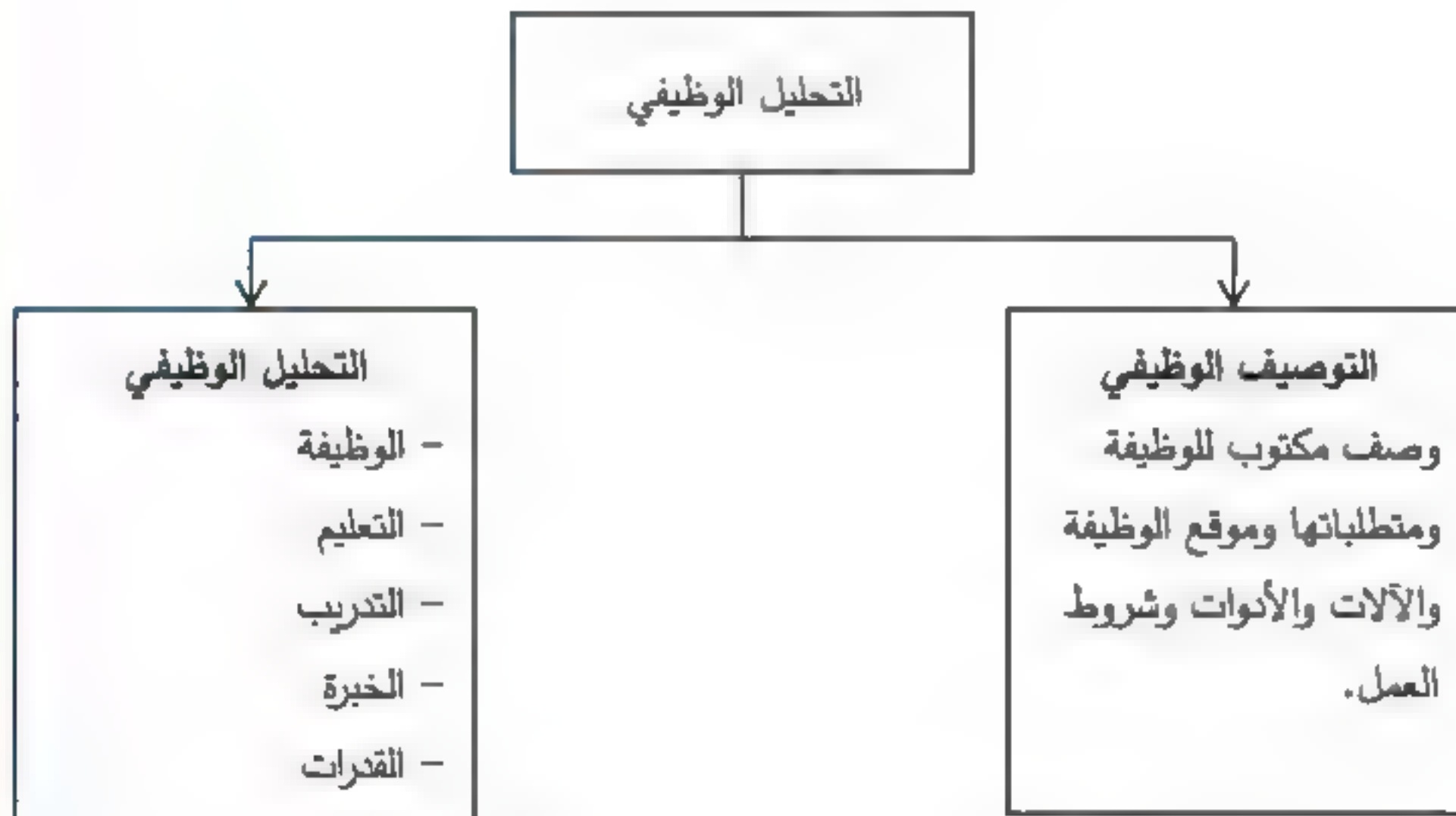
#### أ- التوصيف الوظيفى Job Description:

هى قائمة بالواجبات الوظيفية والمسئوليات وظروف العمل.

#### ب- مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification:

هى قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فى الشخص الذى يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية.

والشكل التالى يوضح نواتج التحليل الوظيفى.



شكل رقم (1/2) نواتج التحليل الوظيفي



- المعلومات المطلوبة للتحليل الوظيفي:

على نفس المنوال الذي تتبعه المجموعة الاستشارية في Boston فإن اخصائي الموارد البشرية يسعى إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية بهدف تحليل الوظائف.

أ- أنشطة العمل Work Activities

فعادة يتم تجميع معلومات عن الأنشطة الفعلية للعمل الذي يؤدي مثل النظافة والبيع.

ب- سلوكيات الأفراد Human Behaviors

هنا يتم تجميع معلومات عن السلوكيات المختلفة للعاملين مثل المبادأة وروح التعاون والفريق.

ج- الآلات والمعدات Machines And Tools

هنا يتم جمع معلومات عن الآلات والمعدات المستخدمة وكذلك المواد الخام والمنتجات تامة الصنع وكذلك الخدمات المقدمة مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع.

د- معايير الأداء Performanse Standards

حيث يتم تجميع معلومات عن معايير الأداء سواء كانت في شكل كمى أو فى شكل نوعى لكل نشاط لتكون بمثابة الأساس الذى فى ضوءه يتم تقييم أداء الفرد مستقبلاً.

هـ- البيئة التي تمارس في ضوءها الوظيفة **Job Context**

وهي تشمل مجموعة متعلقة بالظروف الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بالعمل.

و- المتطلبات البشرية **Human Requirement**

وتتضمن جميع معلومات عن مستوى المعارف والمهارات المرتبطة بأداء الوظيفة مثل مستوى التعليم، التدريب، وعدد سنوات الخبرة.

- خطوات تحليل الوظائف:

يتضمن تحليل الوظائف القيام بست خطوات أساسية يوضحها الشكل التالي:





شكل (2/2) خطوات تحليل الوظائف

### الخطوة الأولى:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب جمعها وكيفية ذلك حيث تتعدد أساليب جمع البيانات للقيام بالتحليل الوظيفي وهذا ما سيتم توضيحه في جزء قادم من هذا الفصل.

### الخطوة الثانية:

هنا يتم تجميع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظائف ويعتمد هنا مدير الموارد البشرية على:

#### أ- الخريطة التنظيمية Organization Chart

وتوضح هذه الخريطة تقسيم الإدارات المختلفة للمنظمة وعلاقة كل وظيفة بالأخرى وكذلك تحدد خطوط الاتصال والمسئوليات لكل فرد داخل الشركة.

#### ب- خريطة العمليات Process Chart

تقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما تقدمه الخريطة التنظيمية.

### الخطوة الثالثة:

تتضمن هذه الخطوة اختيار المراكز الوظيفية المراد تحليلها ومعرفة العلاقة بين هذه المراكز بعضها البعض.

### الخطوة الرابعة:

تستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، القدرات البشرية.

### الخطوة الخامسة:

يتم فيها مراجعة المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر وهذا يضمن تجميع بيانات دقيقة وكاملة. وتستهدف هذه الخطوة أيضاً زيادة الفرصة للعامل بتعديل البيانات المقدمة عن وصف الوظيفة إذا رغب في ذلك.

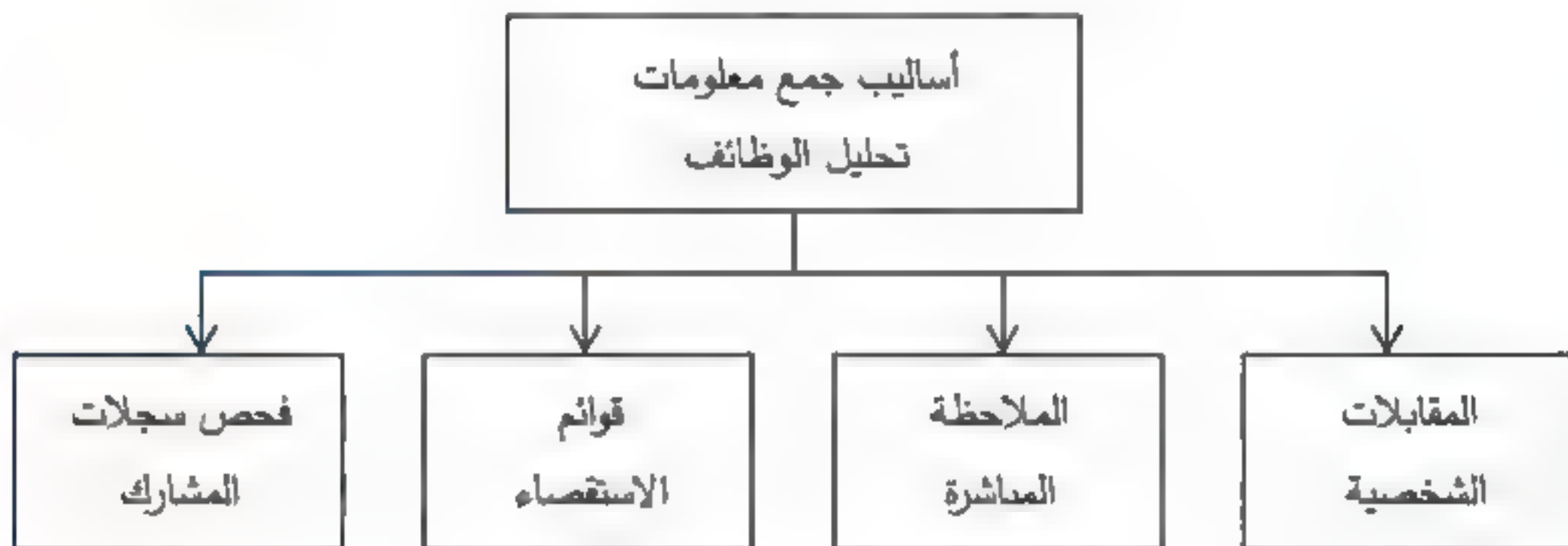


### الخطوة السادسة:

في هذه الخطوة يتم إعداد التوصيف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة فالتوصيف الوظيفي هو عبارة عن جملة مكتوبة تصف مجموعة الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة أما يعتبر تلخيص للسّمات والمهارات ومستوى المعرفة الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

#### - طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات التي يحتاج إليها مدير الموارد البشرية للقيام بالتحليل الوظيفي وسوف يتوقف استخدام كل أسلوب على الغرض من تحليل العمل والشكل التالي يوضح هذه الأساليب:



شكل رقم (3/2) الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف

### ( أ ) المقابلة الشخصية The Interview

من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف:

1- المقابلات الفردية: وهى تتكون مع كل موظف على حدة.

2- المقابلات الجماعية: تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة وتستخدم فى حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة وبالتالي تكون أقل تكلفة وأسرع وسيلة لجمع المعلومات.

3- المقابلات مع المشرفين: والرؤساء المباشرين.

#### مزايا المقابلة الشخصية:

1- أوسع الطرق انتشاراً.

2- تعطى فرصة إظهار الأنشطة والاتصالات الغير رسمية والتي لا تظهر فى الهيكل التنظيمى.

3- التعرف على بعض المشاكل التى يصعب ملاحظتها.

4- تعطى فرصة لشرح الغرض من المقابلة للعاملين.

#### عيوب المقابلة الشخصية:

يعاب على أسلوب المقابلة الشخصية هو الغش والتزوير فيما يقدم من معلومات، فالموظف يعلم أن ما يقدمه من معلومات سوف يستخدم كأساس فى تحديد الأجر ولذلك قد يغالى فى ذكر الواجبات والمسئوليات التى يؤديها بهدف الحصول على أجر أعلى إلا أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحرى الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات.

بعض الأسئلة التى قد تثار أثناء المقابلة الشخصية Typical Questions

بغض النظر عما يشوب المقابلة من عيوب، إلا أنها تستخدم

مجموعة من الأسئلة النمطية من أهمها:



- \* ما هى الوظيفة التى تؤديها؟
  - \* ما الواجبات الأساسية لوظيفتك؟ وما الذى تؤديه بالضبط؟
  - \* ما الظروف المادية التى تمارس فيها وظيفتك؟
  - \* ما هى مستويات الخبرة والتعليم والمهارة والتأهيل المطلوب لأداء الوظيفة؟
  - \* ما الأنشطة التى تشارك فى أدائها؟
  - \* ما هى واجبات ومسئوليات الوظيفة؟
  - \* ما هى أسس المحاسبة أو معايير الأداء التى تؤدي واجباتك فى ضوءها؟
  - \* ما هى مسئولياتك؟ وما هى الظروف البيئية وظروف العمل التى تعمل من خلالها؟
  - \* ما هى المتطلبات البدنية لشغل الوظيفة؟ وما هى المتطلبات الذهنية والعاطفية لها؟
  - \* ما هى ظروف الأمن والسلامة التى تمارس الوظيفة فى ضوءها؟
  - \* هل سبق لك أن تعرضت لأية أخطار أو ظروف عمل غير عادية؟
- إرشادات لنجاح المقابلات الشخصية:

هناك العديد من الأمور التى يجب أن تأخذها فى الاعتبار عند عقد مقابلة لتحليل الوظيفة.

أولاً: يجب أن يكون هناك تعاون بين كل من محلل الوظيفة والمشرف على العاملين الذين يتم تحليل وظائفهم، فهو الأجير على تحديد أى من العاملين أكثر معرفة ودراسة بواجبات وظيفته فيختاره

لإجراء مقابلة معه وليس هذا فحسب ولكن يجب أن يكون هذا العامل من أكثر العمال موضوعية فى وصف المهام وواجبات وظيفته.

ثانياً: تهيئة جو المقابلة مع الموظف من خلال التعرف على اسمه والتحدث معه بلغة سهلة ومفهومة وتقديم موجز مختصر بالهدف من إجراء المقابلة، بالإضافة إلى تقديم شرح لطريقة اختبار الموظف لعقد المقابلة معه.

ثالثاً: أن يقوم اخصائى التحليل بإعداد هيكل المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء المقابلة.

رابعاً: عندما لا تؤدي الواجبات بشكل منتظم، مثلاً عندما لا يؤدي الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم - فإنه يجب أن نطلب من الموظف حصر مجموعة الواجبات والمهام التى يؤديها وفقاً لأهميتها النسبية وعدد مرات تكرار حدوثها، لأن هنا يضمن عدم تجاهل بعض الأنشطة والتى تحدث بشكل عرضى غير منتظم مثل دخول الممرضة غرفة الطوارئ لأداء بعض الواجبات.

خامساً: بعد أن تنتهى من المقابلة يجب عليك مراجعة وتقييم ما حصلت عليه من بيانات، وعادة ما يتم ذلك من خلال مراجعة المعلومات مع المشرف المباشر للموظف ذاته.

هذا وغالباً ما تكون المقابلة الشخصية من النوع النمطى Structured وهو ما يوضحه الشكل (2-4) حيث نجد أنها تشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعض الأمور مثل: الغرض العام للوظيفة، المسؤوليات والمهام الإشرافية، الواجبات الوظيفية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة، والمستوى المهارى المطلوب لشغل الوظيفة



- وهذه القائمة من الأسئلة تستخدم من قبل محلل الوظيفة Job Analyst بهدف تجميع المعلومات من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة للعمل الذي يتم أدائه أو من خلال توجيه قائمة الاستقصاء.
- شكل (2-4) قائمة استقصاء لتحليل وظيفة

#### قائمة استقصاء تحليل وظيفة

##### قائمة استقصاء لوظيفة بشركة Kane الصناعية

الاسم: ..... اسم الوظيفة: .....

القسم: ..... رقم الوظيفة: .....

اسم المشرف: ..... مسمى وظيفي المشرف: .....

1- ملخص الواجبات والمهام: عبر بأسلوبك عن الواجبات الرئيسية التي تؤديها وإذا كنت مسئولاً عن إعداد التقارير / أو السجلات فأكمل الجزء رقم (8) أيضاً.

2- المؤهلات الخاصة: حدد أية تخصصات أو إجازات أو شهادات مطلوبة لأداء واجبات وظيفتك.

3- الآلات والمعدات: حدد مجموعة الآلات والمعدات والأدوات - مثل الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة، السيارات، الأوناش، والمناقب ... إلخ - والتي تعمل عليها عادة كجزء من واجباتك الوظيفية.

الآلة متوسط عدد الساعات في الأسبوع

.....

4- الواجبات المنتظمة: بصفة عامة، صف مجموعة المهام، والواجبات التي تؤديها بانتظام، من فضلك رتب هذه المهام تنازلياً من حيث أهميتها وما تتطلبه من وقت خلال الشهر، حاول أن تذكر العديد من المهام كلما أمكن مع إرفاق المستندات الدالة على ذلك.

5- العلاقة بالآخرين: هل تتطلب وظيفتك إجراء اتصالات مع موظفين بأقسام أخرى داخل الشركة أو خارجها، إذا كانت الإجابة "نعم" فحدد من فضلك مجموعة المهام التي تتطلب ذلك؟ وكيفية إجراء ذلك؟

.....

6- الإشراف: هل تتضمن وظيفتك القيام بواجبات إشرافية؟

( ) نعم ( ) لا

إذا كانت إجابتك بـ (نعم) فأملأ من فضلك قائمة استقصاء وصف الوظيفة الإضافية والخاصة بالمشرفين وارفقها بهذا النموذج، أما إذا كان لك مسئولية عن عمل آخرين ولكن لا تشرف عليهم بشكل مباشر، فمن فضلك وضح ذلك.

-----

7- اتخاذ القرارات: فسر من فضلك مجموعة القرارات التي تتخذها أثناء قيامك بالمهام والواجبات المنتظمة.

( أ ) ما هي النتائج المترتبة على: (1) صنع قرارات غير سليمة أو (2) اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الخاطئة؟

.....

8- المسئولية عن السجلات: أذكر مجموعة التقارير والملفات التي يطلب منك إعدادها أو الاحتفاظ بها؟ حدد بصفة عامة الأفراد التي تقدم لهم كل تقرير؟

( أ ) الاحتفاظ بالسجلات (ب) موجه إلى

9- عدد مرات تكرار الإشراف: كم مرة يجب عليك أن تتشاور مع مشرفك أو الموظفين الآخرين عند اتخاذ القرارات أو في تحديد التصرفات السليمة التي يجب اتخاذها؟

( ) كثيراً ( ) بالصدفة ( ) نادراً ( ) لا يوجد



10- ظروف العمل: صف مجموعة الظروف التي تعمل في ضوئها داخلياً أو خارجياً مثل الهواء المكيف - مع مراعاة تكرر أية ظروف عمل لا توافق عليها أو غير العادية.

11- متطلبات شغل الوظيفة: حدد الحد الأدنى من المتطلبات التي تراها ضرورية لأداء وظيفتك بشكل مرضى.

( أ ) مستوى التعليم:

- عدد سنوات الدراسة .....

- التخصص الرئيسى .....

(ب) مستوى الخبرة:

- نوع الخبرة ..... - عدد السنوات .....

(ج) الحصول على تدريب خاص:

نوع التدريب عدد السنوات

.....

10- المهارات المتخصصة:

- الكتابة على الآلة الكاتبة ..... كلمة/دقيقة.

- الاختزال ..... كلمة/دقيقة.

- أخرى .....

## الفصل الثاني: تحليل وتصميم الوظائف

12- معلومات إضافية: برجاء ذكر أية معلومات أخرى لم تذكرها في البنود السابقة وتري أنها هامة بالنسبة لوصف وظيفتك.

التاريخ

توقيع الموظف

المصدر : Gary Dessler P.131.



### (ب) الملاحظة المباشرة Observation:

تعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة خاصة عندما تكون الوظائف تتكون من عدد من الأنشطة المادية التي يسهل ملاحظتها مثل عمال التجميع ومن ناحية أخرى فإن الملاحظة المباشرة تكون وسيلة غير مناسبة لجمع البيانات الخاصة بالوظائف التي بها العديد من الأنشطة الذهنية مثل (المحامى، مهندس التصميم). كما تكون هناك صعوبة إذا كانت الوظيفة بها العديد من الأنشطة الاستثنائية (الأنشطة العارضة).

والجدير بالذكر أنه يمكن استخدام أسلوب المقابلة مع الملاحظة المباشرة وذلك من خلال طريقتين وهما:

**الأولى:** أن يقوم اخصائى التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وبعد الانتهاء من العمل يعقد معه مقابلة شخصية لتوضيح بعد الأنشطة التي قد تكون غير مفهومة أثناء الملاحظة.

**الثانية:** أن يقوم اخصائى التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وعمل المقابلة فى نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله.

وإذ كانت الطريقة الأولى هى الأفضل وذلك حتى يقلل العامل من المبالغة فى أسلوب أدائه للعمل.

- مزايا أسلوب الملاحظة المباشرة:

- \* الحصول على بيانات واقعية.
- \* توفر على العاملين كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمى والثقافى لا يؤهلهم لذلك.
- \* تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة.
- عيوب الملاحظة المباشرة:
- \* قد لا تكفى البيانات المجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة للوظيفة.
- \* لا تفيد هذه الطريقة فى تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية أو وظائف البرمجة فى الحاسب الآلى، حيث يصعب على الخبير قياس الأداء ودرجة صعوبة العمل أو سهولته.
- \* قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الارتياح من ذلك.

#### (ج) قوائم الاستقصاء Questionnaires

وفقاً لهذا الأسلوب يقوم شاغل الوظيفة بملىء نموذج استقصاء يحتوى على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً، بحيث تصف واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة. وقد تأخذ القائمة أحد الشكلين الآتيين:

##### الأول: قوائم استقصاء نمطية Structured Questionnaires

حيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات والمهام قد تتجاوز المئات، ثم يسأل الموظف ما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا وإذا كان يؤديها فعليه تحديد الزمن المستغرق فى كل منهما.

##### الثانى: قوائم استقصاء غير نمطية Unstructured Questionnaires



ويطلب هنا من الموظف أن يصف الواجبات الأساسية للوظيفة  
وهنا تحتوي القائمة على مجموعة من الاسئلة المفتوحة مثل:

\* حدد الواجبات الأساسية لوظيفتك.

\* أذكر القرارات التي تأخذها في وظيفتك.

\* ما هي أهم المهارات المطلوبة في عملك.

- مزايا قوائم الاستقصاء:

\* أكثر الطرق سرعة في جمع المعلومات.

\* تعتبر من أكفأ الطرق لجمع المعلومات من عدد كبير من الموظفين.

\* تكلفة منخفضة عند جمع البيانات من عدد كبير من الموظفين.

- عيوب قوائم الاستقصاء:

إعداد القائمة واختيارها يستغرق وقت كثير وتكلفة مرتفعة.

#### (د) فحص سجلات المشارك Participant Diary/Logs

سجل المشارك هو سجل يستهدف حصر مجموعة الأنشطة اليومية التي  
يؤديها الفرد والزمن الذي يستغرقه كل نشاط. ولا شك أن هذا المدخل  
يترتب عليه وجود صورة كاملة وواضحة عن الوظيفة وخاصة عندما  
تدعم من خلال اجراء المقابلات بين العامل والمشرف عليه.

لاحظ أن

من الممكن استخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف حيث تشير أحد الدراسات أنه من الخطأ الاعتماد على طريقة واحدة لجمع البيانات.

الأساليب الكمية في تحليل الوظائف Quantitative Job Analysis  
:Techniques

بالرغم من أن معظم المنظمات تستخدم المقابلات وسجل الوقائع اليومية في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلا أنه في أغلب الأحيان قد تكون هناك حاجة إلى استخدام أساليب كمية خاصة في حالة المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الأجور، وتتمثل أهم تلك الأساليب في : قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي، مدخل تقسيم العمل، التحليل الدالي للوظائف.

( أ ) قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي: Position Analysis  
:Questionnaire

ويعد استبياناً لتجميع المعلومات الكمية عن واجبات ومسؤوليات مختلف الوظائف، حيث يقوم محلل الوظيفة باستيفائه، وهو يحتوى على عدد 194 بنداً يمثل عنصراً رئيسياً قد يلعب / أو لا يلعب دوراً هاماً في أداء الوظيفة والذي يقرر هذا الدور هو محلل الوظيفة Job Analyst.

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يمكن من تقديم صورة كمية لأي وظيفة في ضوء تقييم تلك الوظيفة بناء على خمس أنشطة وظيفية أساسية هي:

1- المشاركة في صنع القرارات، الاتصالات، والمسؤوليات الاجتماعية.



2- أداء أنشطة تتطلب مهارة عالية.

3- الكفاءة البدنية.

4- تشغيل الآلات والمعدات.

5- معالجة وتشغيل المعلومات.

ومن أهم نقاط القوة فى هذا الأسلوب أنه يسهم فى إمكانية إجراء تصنيف للوظائف، ولذلك فإنه يعطى كل وظيفة درجة كمية بناء على درجة المشاركة فى صنع القرارات وإجراء الاتصالات والمسؤوليات الاجتماعية، وما تتطلبه من أنشطة مهارية ومدى الكفاءة البدنية لشغلها، والقدرة على تشغيل الآلات والمعدات وأخيراً خصائص تشغيل ومعالجة المعلومات، ولذلك فإنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب فى المقارنة بين الوظائف وكأساس فى تحديد مستويات الأجر لكل وظيفة.

#### (ب) مدخل تقسيم العمل فى تحليل الوظائف Department of Labour :Procedure

هو أحد الأساليب المستخدمة فى تقييم وتصنيف ومقارنة بين مختلف الوظائف على أساس كمى. ويتمثل المحور الأساسى الذى يقوم عليه هذا المدخل فى إمكانية تقييم كل وظيفة على أساس ما بها من ثلاث أشياء وهم:

\* البيانات (تحليل البيانات، الحساب، التجميع للبيانات).

\* الأفراد (التفاوض، التعاون، التوجيه).

\* الأشياء (الآلات، المناولة، التحميل).

ملحوظة: يتم اعطاء الفرد درجة تتراوح من صفر - 8 وذلك من خلال ملاحظته أثناء العمل. وبالتالي تستطيع الإدارة تحديد الوظائف ذات الأهمية المرتفعة والوظائف ذات الأهمية المنخفضة.

### (ج) التحليل الدالى للوظائف Functional Job Analysis:

"هو أحد الطرق المستخدمة فى تصنيف الوظائف والذى يشبه طريقة تقسيم العمل ولكنه يأخذ فى اعتباره ناحية اضافية أخرى وهى إلى أى مدى تحتاج الوظيفة إلى التفكير المنطقى والحكم على الأمور ومهارت التحديث".  
ويلاحظ التشابه بين التحليل الدالى للوظائف وبين طريقة تقسيم العمل ولكن الاختلاف عنها فى أمرين:

الأول: أن التحليل الدالى يقيم الوظائف على أساس 7 أسس وهم:

- \* البيانات.
- \* الأفراد.
- \* الأشياء.
- \* وضوح التعليمات.
- \* الحاجة للتفكير.
- \* القدرات الحسابية الضرورية.
- \* مهارات الحديث واللغة اللازمة لأداء المهمة.

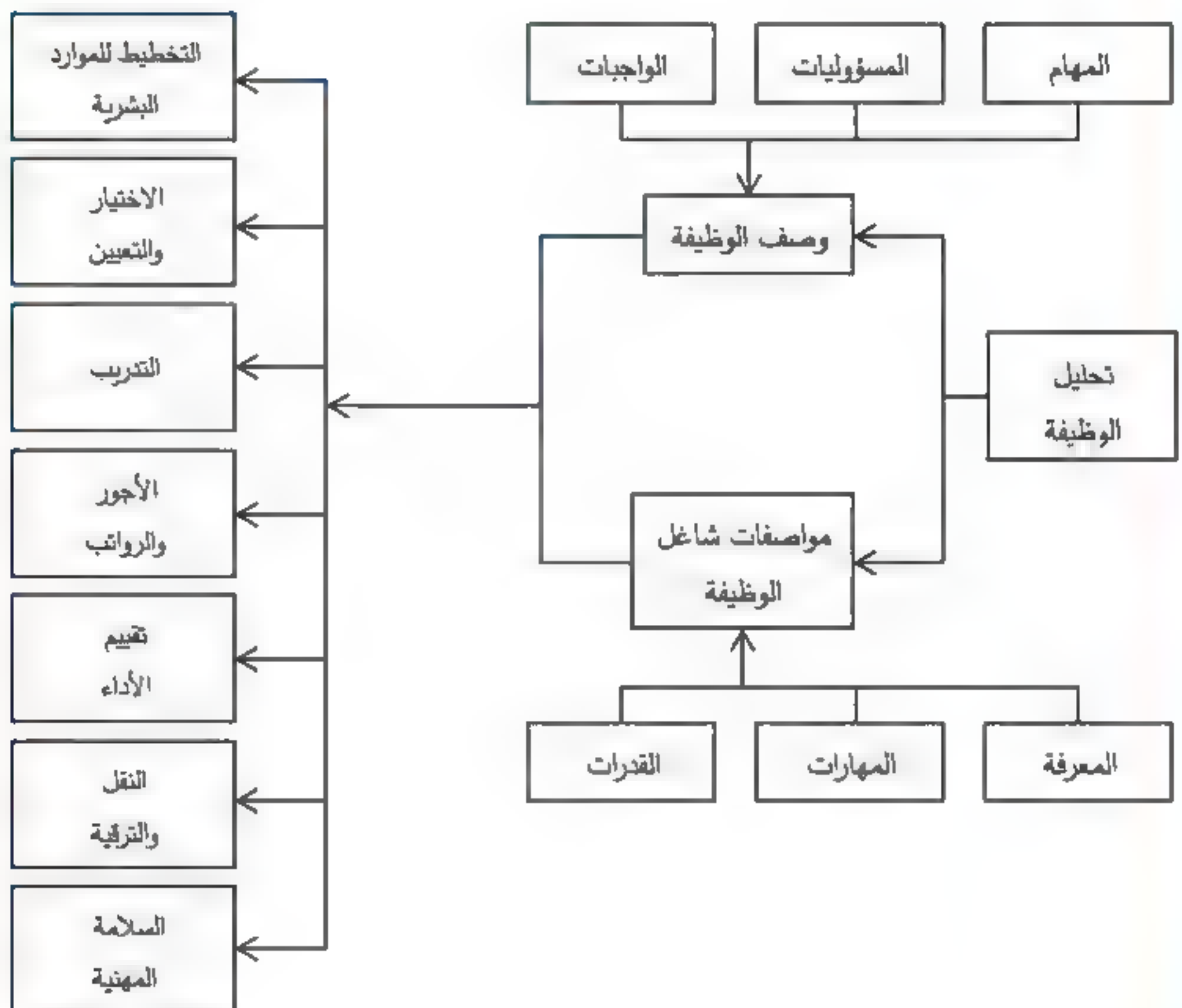
الثانى: يساعد هذا التحليل فى معرفة الاحتياجات التدريبية المطلوبة وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالى. ما هو مستوى التدريب الذى يحتاجه العامل.

- استخدامات نتائج تحليل الوظائف:



يمثل تحليل الوظائف حجر الأساس لجميع وظائف الموارد البشرية حيث يمكن الاعتماد على هذه المعلومات كأساس لكل أنشطة الموارد البشرية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5/2)  
تحليل الوظيفة كاداه من أدوات  
إدارة الموارد البشرية



- 1- التخطيط للموارد البشرية: بشكل عام فإنه من المستحيل تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بدون تحليل الوظائف، فتحليل الوظائف يتم أولاً ثم بعد ذلك يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 2- الاختيار والتعيين: تعتمد اجراءات الاختيار والتعيين على نتائج المعلومات التى تقدمها عملية تحليل الوظيفة.
- 3- التدريب: عند تصميم خطة البرامج التدريبية لأجل زيادة معارف العاملين ورفع مهاراتهم لابد من التعرف على مواصفات الوظيفة.
- 4- الأجور والرواتب: تستخدم نتائج تحليل الوظيفة كذلك فى تحديد أنظمة الأجور والرواتب.
- 5- تقييم الأداء: تعتمد عملية تحليل الوظيفة الأساس التى تبنى عليه معايير تقويم أداء الأفراد فى المنظمات.
- 6- النقل والترقية: أن البيانات المتوفرة فى كشوف تحليل الوظائف تساعد الإدارة فى تحديد مدى ملائمة الأفراد المقترح ملفهم للنقل أو الترقية وبالتالي فإن التحليل يضمن سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، وثم مقارنتها بجوانب التقدم الذى أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوبة.
- 7- السلامة المهنية: تعد المعلومات الموجوة فى تحليل الوظيفة هامة فيما يتعلق بتحديد مواضع المخاطر وضرورات السلامة والصحة المهنية، وفى كثير من الوظائف يحتاج شاغل الوظيفة إلى معرفة مخاطر تلك الوظيفة حتى يتمكن من أداء عمله بشكل بعيد عن المخاطر.



### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

إن اتباع المنهجية العلمية فى تحليل الوظيفة لا يعنى بالضرورة عدم وجود أخطاء فى العملية، فبعض الأمور فى عملية التحليل تخضع للتقرير الشخصى ولكن لحسن الحظ هناك طرق للتغلب على هذه المشاكل يمكن عرضها على النحو التالى:

#### 1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

مثل اعتقادهم بأن الهدف هو إضافة أعباء جديدة، أو إعادة تقييم رواتبهم، أو تقليص حجم العاملين.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة يمكن عمل التالى:

- أ- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- ب- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابى، بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض رواتب أو حجم عمالة أو زيادة أعباء العمل.

#### 2- تتمثل المشكلة الثانية فى ضرورة تحديث المعلومات:

حيث أن المنظمات والوظائف بشكل عام تواجه احتمالات التغير بسبب وجودها فى محيط قابل للتغير،

هناك طريقتان يمكن اتباعها للتحديث وهما:

قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدهم بأى تعديلات.

الطلب من مدراء الإدارات بتزويد إدارة الموارد البشرية بأى مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

### زيادة فاعلية تحليل الوظائف:

قد يقوم القسم المختص فى إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات تحليل الوظيفة وفق تسلسلها المنطقى، وقد يصل ذلك القسم إلى تحليل جيد للوظائف ويحقق إلى حد كبير الهدف المرجو من هذه العملية. إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد تصل عملية تحليل الوظائف إلى نتائج أفضل إذا تم اتباع ما يلى:

- 1- مراعاة الدقة أثناء عملية الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لجمع المعلومات.
- 2- يجب أن يتسم بالوضوح (وضوح المسئوليات وواجبات العمل).
- 3- توافر التخصص والخبرة فى القائم بعملية التحليل.
- 4- أن يكون موجز (من خلال استخدام عبارات قصيرة).
- 5- ضرورة مشاركة الموظفين الذين لهم علاقة بالوظيفة أثناء القيام بالتحليل.

- 6- مراجعة وتحديث الوصف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة دورياً.
- 7- ضرورة إجراء المقارنة المرجعية Benchmarking مع تحليلات الوظائف فى المنظمات المنافسة أو فى المنظمات الرائدة فى مجال العمل.

إن عملية تحليل الوظائف ليست روتينية تطبق فيها الخطوات بشكل تلقائى، بل هى عملية تحليلية تتطلب التفكير والأبداع والربط والمقارنة بين الوظائف المختلفة فى دوائر المنظمة. قد تكون إجراءات التحليل واحدة، إلا أن مشاكل عملية التحليل وتحدياتها تختلف من تحليل وظيفة إلى تحليل وظيفة أخرى.



### كتابة التحليل الوظيفى Writing Job Analysis:

يعد التوصيف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة نواتج عملية التحليل الوظيفى. وفيما يلى شرح المنتج النهائى لعملية التحليل الوظيفى سواء كان متعلق بالوصف الوظيفى أو مواصفات شاغل الوظيفة.

#### 1- التوصيف الوظيفى:

لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها فى كتابة وصف الوظيفة، ولكن معظم وصف الوظائف يحتوى على الأجزاء التالية:

- 1- التعريف بالوظيفة.
- 2- ملخص الوظيفة.
- 3- واجبات ومسئوليات الوظيفة
- 4- سلطات شاغل الوظيفة.
- 5- معايير الأداء.
- 6- ظروف العمل.
- 7- مواصفات شاغل الوظيفة.

ويعرض الشكل التالى (2-6) العناصر المتضمنة فى بطاقة التوصيف الوظيفى لمدير التسويق

### بطاقة توصيف وظيفة

مسمى الوظيفة: مدير التسويق.

القسم: التسويق.

تقرير له: الرئيس.

مكانة الوظيفة: غير معفاة.

إعداد: -----

تاريخ الإعداد: أول أبريل 1997.

اعتمده: -----

تاريخ الاعتماد: 15 أبريل 1997.

ملخص للوظيفة:

تخطيط وتوجيه وتنسيق أنشطة تسويق منتجات المنظمة من خلال القيام بالواجبات والمسؤوليات التالية إما بشكل فردي أو من خلال المرؤوسين.

الواجبات والمسؤوليات الأساسية:

تتمثل تلك الواجبات والمسؤوليات فيما يلي:

- وضع الأهداف التسويقية بما يكفل الحصول على حصة تسويقية وتحقيق أرباح ملائمة.
- تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية على المستويين القصير والطويل الأجل لضمان تحقيق معدل نمو مناسب في أرباح الشركة.
- بحث وتحليل مختلف العوامل المالية والتكنولوجية والديموجرافية بهدف الحصول على فرص تسويقية وتقليل حدة المنافسة لأدنى حد.
- وضع خطة لأنشطة الإعلان والترويج.
- الاتصال بوكالات الاعلان الخارجية لتنفيذ الحملات الاعلانية



- متابعة الكتاب والفنانين بهدف إعداد التصميمات والمواد التحريرية المتعلقة بأشطة الترويج.
- وضع استراتيجية للتسعير تستهدف تحقيق أكبر حصة سوقية على المدى البعيد.
- تحقيق أعلى نسبة أرباح مقارنة بالمعايير الموضوعه داخل الصناعة.
- ضمان تحقيق رقابة فعالة على الأنشطة التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التى تضمن سير الأهداف التسويقية وفقاً للخطة الموضوعه.
- تقييم ردود فعل السوق تجاه البرامج الإعلانية أو سياسة التوزيع أو التعبئة والتغليف بهدف إعادة النظر فى الاستراتيجية التسويقية لتتمشى مع الظروف التسويقية والتنافسية المتغيرة.
- تقديم التوصيات بشأن إعادة النظر فى هيكل وتنظيم جماعات التسويق لضمان تحقيق الأهداف الموكلة لها.
- إجراء دراسات تسويقية سواء على المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.
- إعداد وتجهيز تقارير عن الأنشطة التسويقية.

#### المسئوليات الاشرافية:

يقوم مدير التسويق بالإشراف على ثلاث مشرفين، والذين يشرفون بدورهم على خمس موظفين بقسم التسويق، ويكون المدير مسئولاً عن توجيه وتنسيق ورقابة الأنشطة داخل وحدته، هذا بالإضافة إلى إشرافه على اثنين من الموظفين فى مستويات غير إشرافية، وعليه أن يؤدى مهامه الإشرافية فى ضوء سياسات وقواعد العمل بالشركة، ومن أهم مسئوليات مدير التسويق مقابلة وتعيين وتدريب الموظفين وتوجيه وتخصيص المهام على المرؤوسين، بالإضافة إلى تقييم أدائهم ومنح المكافآت وتوقيع الجزاءات والبحث فى شكاوى الموظفين والسعى على حلها.

**مؤهلات شاغل الوظيفة:**

لأداء هذه الوظيفة بنجاح يجب أن يؤدى الفرد كل واجب من الواجبات السابقة بشكل مرضى، وفيما يلى مجموعة المعارف والمهارات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة:

**الخبرة والمؤهلات العلمية:**

الحصول على الماجستير فى إدارة الأعمال أو ما يعادلها، أو مدة خبرة تتراوح من 4 إلى 10 سنوات، ومستوى ملائم من التدريب، أو الجمع ما بين مستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

**المهارات اللغوية:**

أن تتوافر لديه القدرة على قراءة وتحليل وتفسير بعض المقالات فى الدوريات العلمية والفنية المتخصصة، ومهارة إعداد التقارير المالية واستيفاء المستندات القانونية، وأن تتوافر لديه القدرة على الرد على اعتراضات العملاء، بالإضافة إلى مهارة إعداد التقارير للإدارة العليا والرأى العام ومجلس الإدارة.

**المهارات الحسابية:**

القدرة على استخدام الأساليب الحسابية المعقدة مثل التهذيب الأسى واللوغاريتمات والمعادلات التربيعية والتكعيبية، وكذا إجراء بعض العمليات الحسابية مثل اختبارات الصدق والثبات والتوزيع التكرارى وتحليل التباين وأساليب الارتباط ونظرية العينات والتحليل العاىلى.

**القدرة على التفكير:**

أن يتوافر لديه القدرة على تعريف المشكلة وتجميع البيانات ووضع الحقائق والتوصل إلى نتائج مفيدة، بالإضافة إلى تفسير العديد من التعليمات الفنية بشكل رياضى.

المصدر: Dessler.G., P.13



## 2- مواصفات شاغل الوظيفة:

إذا كان وصف الوظيفة يعطى بيانات عن ملامح وماهية هذه الوظيفة فإن مواصفات شاغل هذه الوظيفة تعطى ملامح عمّن يجب أن يشغل هذه الوظيفة، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها والتي تتضمن التعليم، والخبرة، والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن سيشغل الوظيفة، ويوضح الجدول التالي نموذجاً لمواصفات شاغل الوظيفة في أحد الوظائف.

### شكل (2 - 7)

#### نموذج لمواصفات شاغل الوظيفة

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات:

##### 1- الصفات الجسمانية:

- \* سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة.
- \* عدم وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل.
- \* شكل لائق ومهذب ونظيف.

##### 2- الصفات العقلية:

- \* 115% في اختبارات الذكاء العام، واللفظي، والحسابي.

##### 3- التعليم:

- \* درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل لسنوات الدراسة.
- \* يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا في المشتريات)

**4- الخبرة والتدريب:**

- \* خبرة 6 سنوات في مجال المشتريات.
- \* خبرة 3 سنوات في الإشراف على المرؤوسين.
- \* مهارة عالية في كتابة التقارير ، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود.

**5- الشخصية:**

- \* دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل.
- \* شخصية متوازنة.
- \* قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية.
- \* قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير.

**6- مواصفات خاصة:**

- \* السن يتراوح بين 30 - 45 سنة.
- \* قادر وراغب على العمل ساعات إضافية، وفي عطلة نهاية الأسبوع.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 144.

**من يقوم بتحليل وتوصيف الوظائف:**

تقع المسؤولية والعبء الأكبر لعملية تحليل ووصف الوظائف على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية والعاملين بهذه الإدارة وذلك لتوافر والخبرة والقدرة التحليلية، والمهارات، والسلطة الكافية لجمع البيانات لدى هؤلاء المتخصصين (يسمى) بعض العاملين بإدارة الموارد البشرية بمحلى الوظائف لتخصصهم في القيام بعملية تحليل ووصف الوظيفة) وعلى الرغم من قيام هؤلاء المحللين بتحليل مسؤولية إعداد البرامج اللازمة لتحليل الوظائف بالمنظمة، إلا أن هناك ضرورة



لوجود نوع من التعاون بينهم وبين المديرين والعاملين بالإدارات الأخرى بالمنظمة والمطلوب تحليل الوظائف الموجودة بها، حيث أنهم يمثلون مصدراً أساسياً للمعلومات المطلوبة للتحليل، بالإضافة إلى قيامهم فى بعض الأحيان بإعداد تحليل مبدئى لهذه الوظائف والذي يقوم محلى الوظائف بالاعتماد عليه للوصول إلى التحليل التفصيلى والنهائى لهذه الوظائف.

### تصميم الوظائف:

إن الوظيفة والموظف هما الركنان الأساسيان فى العملية الإدارية، وبناء عليه فالمطلوب هو تحقيق التوازن والانسجام بين الموظف والوظيفة وتصميم العمل بالشكل الذى يتناسب مع احتياجات شاغلها، وتعرف عملية تصميم الوظائف بأنها تحديد مهام الوظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغل الوظيفة وتصميم مهام العمل وربط الوظيفة بالوظائف الأخرى.

وتتضمن عملية تصميم الوظيفة تحديد عدة جوانب أهمها:

1- مضمون الوظيفة **Job Content**: أى الأنشطة والواجبات التى تتطلبها الوظيفة ويتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين:

أ- نطاق الوظيفة **Job Scope**: الذى يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التى يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التى تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوى على نطاق ضيق ومحدود، ويعتبر العمل روتينياً نمطياً.

ب- عمق الوظيفة **Job Depth**: ويعنى مدى الحرية والاجتهاد أو التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.

2- علاقات العمل **Relationships**: وتشير إلى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

### مداخل تصميم الوظائف:

هناك مداخل عديدة لتصميم الوظائف أهمها:

#### أولاً: مدخل الإدارة العلمية:

يعتمد هذا المدخل على تصميم العمل فى مدرسة الإدارة العلمية التى تجسدت فلسفتها بالتخصص وتقسيم العمل، حيث أدى التخصص الدقيق إلى تجزئة العمل الواحد إلى مهام محددة مما استتبع أداء هذه المهام الصغيرة لأن يكون متكرراً ومملاً. وقد كان الهدف من هذا المدخل زيادة الإنتاجية، واتقان العمل وسرعة إنجازه، وكذلك وضع معايير أداء واقعية للعمل.

إلا أنه كشفت عن هذا المدخل مشاكل وعيوب أساسية كان من أهمها شعور العاملين بالملل والسأم نتيجة مسئولية كل فرد عن أداء جزئية صغيرة فى العمل، مما يشعرهم كذلك بعدم أهمية العمل الذى يقومون به. ولهذه المشاعر آثار غير إيجابية على التمارض والتغيب عن العمل وإضاعة الوقت وارتفاع معدلات الحوادث فى العمل.

#### - شروط التخصص:

أ- أن يكون العمل كبير.

ب- أن يكون العمل مستمر.

#### 2- التدوير الوظيفى Job Rotation:

يقترح مدخل التدوير الوظيفى زيادة تنويع المهام والواجبات التى يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء فى نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى، فى نفس الفرع أو من فرع إلى آخر، إن الهدف من هذا المدخل تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه يحقق الهدف منه فى



حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف فى معاناته إذ لم يجر التغيير فى جوهر مهام العمل، ولكنه حدث فقط فى مكان العمل أو فى تغيير المشرف الذى يرفع تقاريره إليه أو فى العلاقات مع زملائه.

### 3- توسيع العمل Job Enlargement:

تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا المدخل بالتوسع الأفقى فالتغيير الأساسى هو أن العامل أصبح مسئولاً عن أداء مهام أكثر من ذى قبل حيث أن الإضافة تمت فى أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية. ولذلك، فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالارهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار والابداع.

### 4- إثراء العمل Job Enrichment:

يركز هذا المدخل على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكى تتضمن اضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلاً إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإدارى إلى وظيفة أخرى أقل فى المستوى الإدارى، أى أن التوسع فى هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً، وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الأفضل.

### ثانياً: المداخل الحديثة فى تصميم العمل

هناك الكثير من المداخل التى فرضت نفسها حديثاً فى مجال تصميم العمل من أهمها:

### أ- العمل الجماعي Team Work:

يعتمد هذا المدخل على تشكيل فرق العمل بينما تعتمد كل المداخل السابقة على العمل الفردي، ووفقاً لهذا المدخل يتم تشكيل فريق عمل لتحقيق أهداف محددة في ضوء مهام معينة مطلوب أدائها من الفريق.

هذا المدخل يتيح فرص كبيرة لكل عضو في الفريق أن يستفيد من التفاعل مع الآخرين وأن يكتسب مهارات جديدة. وقد توكل إلى فريق العمل صلاحيات كاملة كالفرق المدارة ذاتياً self-managed Teams أو قد يمنح صلاحيات محدودة واستقلالية جزئية Semi-autonomous Teams.

### ب- ساعات العمل المرنة Flexible Working Hours:

يعطى الموظف حرية في الحضور إلى العمل والانتهاء منه بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه بالمنظمة. وأبرز مثال على ذلك ما تفعله شركة (محرك البحث Google) حيث تعطي الحرية لموظفيها أن يختاروا ساعات العمل التي تناسبهم.

### ج- اندماج العاملين Employee involvement:

إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة. وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلاً من المصطلح الذي كان يستخدم سابقاً مشاركة العاملين "Employee Participation" حيث أن كلمة الاندماج أكثر عمقاً وشمولية من مجرد المشاركة.

تكمّن مهمة إدارة المنظمة في هذا المجال بتشجيع العاملين على ممارسة دوراً أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا



المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم.

### متى تقوم المنظمة بتصميم العمل؟

أن تصميم العمل لابد وأن ينفذ عند تأسيس المنظمة دائماً. إلا أنه قد تستدعي الضرورة إجراء إعادة تصميم لبعض الوظائف تبعاً لما تقتضيه مصلحة العمل. وبهذا الخصوص فإنه لابد من الإشارة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية Re-engineering والتي تتضمن عملية إعادة تصميم جذرية وإعادة تنفيذ العمليات في المنظمة وفق أسس جديدة مما ينعكس على تصميم العمل والوظائف.

### تأثير تصميم العمل على الموارد البشرية

يشير ماهر (مرجع سالف الذكر) أن لتصميم العمل خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة وهذه الجوانب هي:

#### 1- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل.

فقد يتم التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحدودة (ولكن بالطبع متخصصة) أو على العكس، قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة.

#### 2- مدى امكانية الانتهاء من عمل متكامل:

وهنا هل نقوم بتصميم العمل على أساس جزء بسيط ومتكرر أو العكس يتم التصميم على عمل كبير متكامل. فمثلاً تجميع وحدة استقبال التليفزيون يختلف عن تجميع جهاز تليفزيون كامل.

#### 3- مدى أهمية الوظيفة: وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.

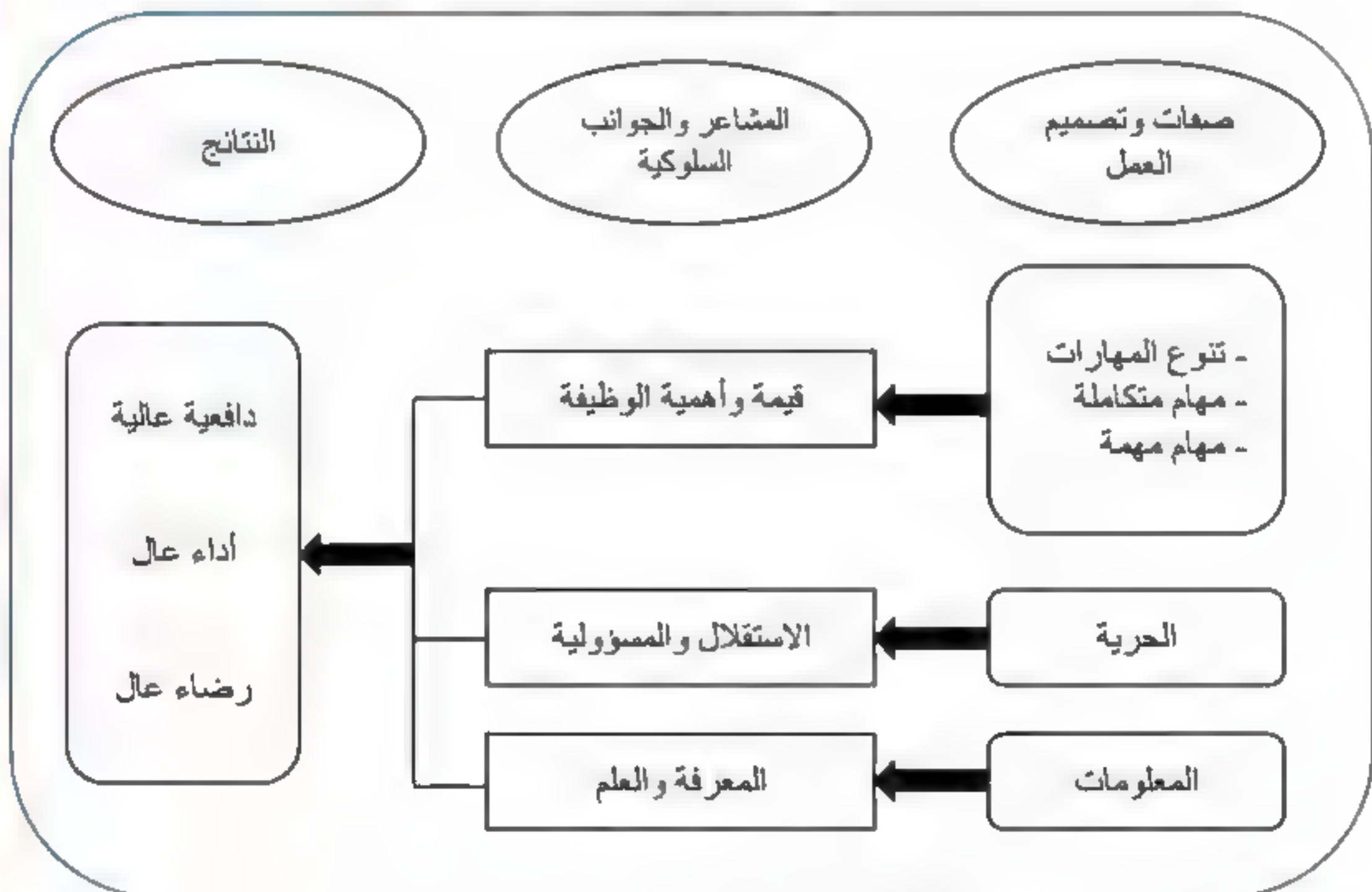
4- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً.

#### 5- المعلومات المرتدة عن الانجاز في العمل:

ويلاحظ أن الثلاثة بنود الأولى تؤثر على مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة نفسها وأهميتها. بينما البند الرابع يؤثر على الشعور بالاستقلال والمسئولية، البند الخامس يؤثر في الشعور بالعلم والمعرفة. وكلها بالنهاية تؤثر في حماس ودافعية الفرد والأداء العالي والرضا العالي. والشكل رقم (2-8) يوضح هذه العلاقات.

شكل رقم (2/8)

تأثير تصميم العمل على الموارد البشرية





### ملخص الفصل

- 1- تحليل الوظائف هو إجراء تقوم به الشركة لتحديد واجبات الوظيفة ومسئوليتها وكذلك المهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة. وناتج هذا التحليل هو التوصيف الوظيفى فيركز على واجبات الوظيفة وظروف العمل بينما مواصفات شاغل الوظيفة فيركز على التعليم، المهارات، نمط الشخصية.
- 2- هناك العديد من المعلومات التى يحتاجها محلل الوظائف وكذلك بعض الخطوات اللازمة لتحليل الوظائف وكذلك تتعدد الطرق المختلفة المستخدمة فى تحليل الوظائف فهى تنقسم إلى أساليب غير كمية مثل المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، قوائم الاستقصاء وأخيراً فحص سجلات المشارك. وأخيراً هناك الأساليب الكمية فى تحليل الوظائف.
- 3- الاستخدامات المختلفة لتحليل العمل تستخدم فى معظم وظائف مدير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد والاستقطاب والاختيار والتدريب والترقية وتقييم الأداء. وأخيراً استعراض الفصل المشاكل المتوقعة للتحليل وكذلك بعض الارشادات الواجب أخذها فى الاعتبار لتحليل الوظائف.
- 4- تم توضيح مخرجات التحليل الوظيفى وهى التوصيف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة بأمثلة شاملة لتوضيح المكونات المختلفة لعملية التحليل الوظيفى.
- 5- وأخيراً استعرض الفصل تصميم الوظائف والمداخل المختلفة لتصميم الوظائف تمتد من المداخل التقليدية وحتى المداخل الحديثة وأخيراً تأثير تصميم العمل على الموارد البشرية.

## الفصل الثالث تخطيط الموارد البشرية



## محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على ما يلى:

1- مقدمة

2- تعريف تخطيط الموارد البشرية.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية.

4- أهداف تخطيط الموارد البشرية.

5- خطوات تخطيط الموارد البشرية.

أولا : تحليل البيئة الداخلية والخارجية

ثانيا:التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

1- الأساليب الوصفية للتنبؤ بالطلب.

2- الأساليب الكمية للتنبؤ بالطلب.

ثالثا: تحليل المعروض من الموارد البشرية.

رابعا: تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة العجز والفائض.

6- عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية

## الفصل الثالث

### تخطيط الموارد البشرية

### Planning Human Resource

#### 1- مقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو المحدد الأساسى لنجاح أو فشل المنظمات، فإذا كان من السهل توفير عناصر الانتاج من أموال وآلات وأرض ومعرفة، فإنه من الصعب توفير من يقوم باستخدام هذه العناصر بفعالية، لذلك فإن المورد البشري هو العنصر القادر على استثمار كافة عناصر الانتاج بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

ويقوم المديرون فى العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية تماماً كما يخططون لأى مورد آخر. ويحاول هؤلاء المديرين العمل على ضمان أن لديهم العدد والنوع الملائمين من الموارد البشرية فى المكان و الوقت المناسبين لتنفيذ خطط المنظمة، وذلك مع الأخذ فى الاعتبار التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. وكلما كانت البيئة الخارجية تتسم بالتعقد وتعدد العوامل المؤثرة فى عمل المنظمة، فإن هذا يشير إلى ارتفاع عدم التأكد البيئى الذى يجعل من عملية تخطيط الموارد البشرية أمراً صعباً ومكلفاً. ويتطلب اعداد خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين فى المنظمة، فهى ليست مسئولية منفردة لمدير الموارد البشرية.



وسوف يتم من خلال هذا الفصل عرض تعريف وأهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية وكذلك الخطوات الواجبة على مدير الموارد البشرية اتباعها عند تخطيط الموارد البشرية.

## 2- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسى فى انجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه:

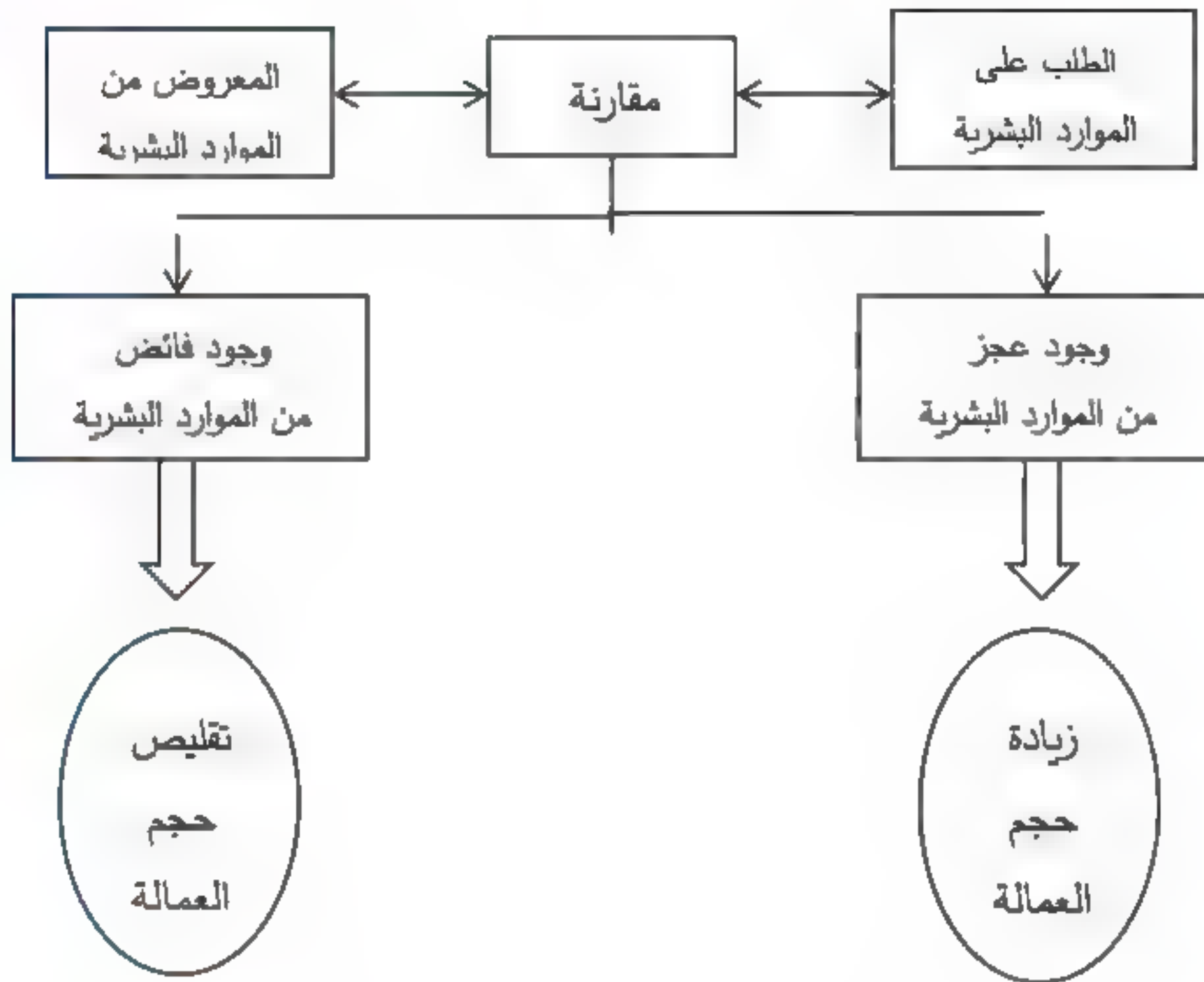
"التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة، ووضع الخطط والبرامج التى تؤمن الحصول على هذه الاحتياجات فى الوقت والمكان المناسبين من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وبناء على هذا التعريف فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلى:

1- يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب فالعرض هو المتاح من الموارد البشرية أما الطلب فهو احتياجات المنظمة من القوى العاملة، فأى تغير يحدث فى الطلب أو فى العرض يتطلب تغييراً فى تخطيط الموارد البشرية. ويوضح الشكل (1-3) عملية تخطيط الموارد البشرية.

2- التخطيط عملية تنبؤ بالمستقبل و مستمرة مع استمرار المنظمة.

3- يتم التخطيط للموارد البشرية بشكل منهجي، وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.



شكل (1/3) عملية تخطيط الموارد البشرية

4- يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

5- ينبغي أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية التي تهدف إليها المنظمة.



### 3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يمكن عرض أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في العمل من خلال تحديد مواطن العجز والفائض ووضع الخطط لمعالجتها.

2- زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية .

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، حيث يسبق الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن القيام بالاستقطاب والاختيار والتدريب إلا بعد القيام بتخطيط الموارد البشرية.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين في المنظمة حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

5- يوفر تخطيط الموارد البشرية قاعدة واسعة من البيانات للمنظمة تساعد على مواجهة التغيرات البيئية المختلفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المستقبل.

### 4- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ، وفي ضوء ذلك يتم رسم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب في المنظمة.

- 2- الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية وإعادة توزيع العمالة في المنظمة ككل.
- 3- التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في الموارد البشرية في المنظمة في المستقبل.
- 4- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التوظيف والتدريب للموارد البشرية وتحديد مدى الاستفادة منها على مستوى الفرد والمنظمة.
- 5- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية يوضحها الشكل التالي:



شكل (2/3) خطوات تخطيط الموارد البشرية



### الخطوة الأولى: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

توجد مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

1- المتغيرات الداخلية : تشمل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتغير في قوة العمل.

أ- الأهداف الاستراتيجية: تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من الموارد البشرية، ومن الصعب أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة للمنظمة. وتقوم المنظمة بوضع أهدافها الاستراتيجية من خلال تحليل كل من البيئة الخارجية و الداخلية باستخدام ما يعرف بتحليل النموذج الرباعي (الفرص، التهديدات- القوة، الضعف) ويطلق عليه SwotAnalysis وهو اختصار للأربع كلمات الأساسية نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats. في ضوء هذا التحليل لمتغيرات البيئة الخارجية -وهي جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة يمكن تحديد الفرص والتهديدات، أما البيئة الداخلية -وهي جميع العوامل التي تقع داخل حدود المنظمة- فإن تحليلها يسفر عن تحديد المنظمة لنقاط قوتها وضعفها.

تعرف الفرص بأنها اتجاه ايجابي في البيئة يساعد المنظمة على زيادة الأرباح أما التهديدات فهي اتجاه سلبي يؤدي إلى تقليل أرباح المنظمة. أما القوة فهو مجال تتميز فيه المنظمة داخليا و الضعف هو مجال لا تتميز فيه المنظمة ويجب على عليها العمل على تحسينه .

#### كيف يؤثر التحليل الرباعي على تخطيط الموارد البشرية؟

تتمكن المنظمات من خلال التحليل الرباعي من تبني ورسم استراتيجيتها ووضع أهدافها، فمثلاً إذا توقعت الشركة وجود فرص وكذلك هناك نقاط قوة تتمتع بها المنظمة داخليا، تكون استراتيجية المنظمة في هذه الحالة هي النمو ويرتبط النمو بالزيادة في الانتاج والتوسع في الأسواق مما يؤثر على عدد الأفراد المطلوبين للعمل بالمنظمة ونوعيتهم. أما إذا كان هناك تهديد يواجه المنظمة، ولا تملك القوة الكافية لمواجهته ( نقطة ضعف) تكون استراتيجية المنظمة في هذه الحالة هي الانكماش. يترتب على الانكماش تخفيض حجم العمل و العمالة. أما الاحتمال الثالث هو تبني المنظمة لاستراتيجية الاستقرار وبالتالي تحافظ على حجم الموارد البشرية.

بعد قيام المنظمة بتحديد استراتيجياتها تبدأ عملية تحديد الأهداف وصياغة الرسالة التي تعرف عمل المنظمة الحالي والمستقبلي ومن ثم تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، وتتبع أهداف الأقسام والفروع من الأهداف قصيرة الأجل ويسمى السلوك الذي يتم به تكوين الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات



بالمدخل المتدفق التتابعى Cascade Approach لتحديد الأهداف. ولا يعد المدخل المتدفق التتابعى شكلاً من أشكال التخطيط من أعلى إلى أسفل إنما الفكرة هي اشتراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط. ومثل هذا المدخل يؤدي إلى تدفق المعلومات إلى أعلى وإلى أسفل أثناء عملية التخطيط.

ب- التغير في قوة العمل: أحد المتغيرات الداخلية التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية هو التغير في قوة العمل ، ويشير إلى عرض العمل الداخلي، حيث يؤثر عرض العمل الداخلي على حجم ونوع الطلب على الموارد البشرية، مثل الاستقالات، والتقاعد، الإجازات الطويلة، انتهاء الخدمة. وكلما زاد التغير في عرض العمل داخل المنظمة أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية.

ج- التغير في الهيكل التنظيمي: قد تدخل المنظمة تعديلات على الهيكل التنظيمي لها، كأن يتم دمج وظيفتين معا ، أو إلغاء/ إنشاء وظيفة أو إدارة وظيفية . يترتب على التغيير في الهيكل التنظيمي تغييرا في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. بعض هذه التعديلات يمكن التنبؤ بها في ضوء الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مثل تنفيذ استثمارات جديدة أو ادخال تكنولوجيا جديد.

2- المتغيرات الخارجية: تشمل المتغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية.

-المتغيرات الاقتصادية: تشمل عمليات التنمية الاقتصادية والتغير في الأسعار والتضخم والبطالة والتي تؤثر إما سلبا أو إيجابا على الطلب على الموارد البشرية، فارتفاع مستوى البطالة يشير إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعنى توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية.

-المتغيرات التشريعية : وتشمل قوانين العمل التي تؤثر على المنظمة من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والاعفاءات الممنوحة لها ، والحد الأدنى للأجور وساعات العمل

-المتغيرات التكنولوجية: ويقصد بها التطور في التكنولوجى المستخدم فى عمليات المنظمة ويؤثر التغير فى التكنولوجى فى حجم ونوع العمالة المطلوبة وكذلك فى برامج التدريب والتطوير التى يجب أن تقدم إليهم.

-المتغيرات الاجتماعية: مثل مستويات التعليم فى المجتمع وحركة السكان والنظرة إلى عمل المرأة كلها تنعكس على حجم ونوع العمالة المتاحة فى سوق العمل.

فارتفاع مستوى التعليم ينعكس على مستويات الأجور الممنوحة من ناحية، وعلى حجم العمالة متاح للوظائف الحرفية من ناحية أخرى، كذلك فإن المجتمع الذى لا يقبل خروج المرأة للعمل يشير إلى صعوبة الحصول على العمالة النسائية فيه. وكلما كانت حركة السكان موجهة نحو التركز فى المدن، أشار ذلك لصعوبة الحصول على الموارد البشرية اللازمة للعمل فى المناطق الجديدة.

#### الخطوة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة فى ضوء ما تم من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فى الخطوة السابقة. وفى هذه الخطوة سوف نقوم باستعراض طرق التنبؤ بالاحتياجات وبعد ذلك نقوم باستعراض العوامل التى تؤثر فى عملية التنبؤ بالطلب.

#### الأساليب المستخدمة للتنبؤ بالطلب:

يمكن عمل التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بطرق عديدة ومختلفة، بعضها سهلاً وبسيطاً، والبعض الآخر يتميز بالتعقد، وبغض



النظر عن الطريقة المستخدمة فإن التنبؤ ليس إلا عملية تقريبية ولا يجب النظر إليها على أنها تحديد مطلق ونهائي لحجم الموارد البشرية المطلوب للمنظمة. وتتعدد أساليب التنبؤ ما بين أساليب وصفية وأساليب كمية. ورغم توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن الطرق الحكمية (الوصفية) في تقديرات القوى العاملة. والشكل التالي يوضح أساليب التنبؤ بالطلب.



شكل رقم (4/3) الأساليب المختلفة للتنبؤ بالطلب على الموارد

### أولاً: الأساليب الوصفية:

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيداً وأكثرها استخداماً في الحياة العملية، ويعتمد المخططون على خبراتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، وخاصةً لو المنظمة حديثة ولا يتوافر لديها البيانات اللازمة لعملية التنبؤ. ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية:

#### 1- العصف الذهني:

يعرف بأنه هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويرجع السبب في ذلك إلى أن عملية العصف الذهني تقوم على أساس الرغبة في توليد العديد من بدائل الحلول المبتكرة. ويساعد هذا الأسلوب أعضاء الفريق على الابتكار في طرح البدائل ويفيد هذا الأسلوب في حالة المشكلات الطارئة وبالرغم من مميزات هذا الأسلوب إلا أن نتائج البحوث في هذا المجال تشير إلى أن الأفكار وبدائل الحلول التي يولدها متخذ القرار عندما يعمل منفرداً تكون أكثر من تلك الأفكار والبدائل التي تتولد في ظل العمل الجماعي.

#### 2- أسلوب دلفي (Delphi):

يستخدم هذا الأسلوب في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، وغالباً ما يتم استخدامه عند تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل وهو عكس أسلوب العصف الذهني في أنه يعطى وقت للمشاركين في القرار بدراسة متعمقة وتفصيلية للمشكلة محل النقاش ويمكن استعراض خطوات أسلوب دلفي فيما يلي:



- 1- تعريف المشكلة موضوع الدراسة.
- 2- تحديد الأسئلة أو الاستقصاء، مع ملاحظة وضوح الأسئلة (يطرح هذه الأسئلة على الخبراء شخص يسمى الوسيط).
- 3- تحديد مجموعة الخبراء المشاركين، وإعطائهم خلفية واسعة عن الموضوع (يجب أن يكون الخبراء بعيدين عن بعض لتجنب تأثير أحدهم في رأي الآخرين).
- 4- إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.
- 5- يقوم المنسق باستقبال الأجابات، وتحليلها وتلخيصها.
- 6- يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها وصياغتها ومعها الإجابات الأولية إلى مجموعة الخبراء.
- 7- يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال اجابات الجولة الثانية وتحليلها وتقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

### 3- طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر من أقدم الطرق، وتعتمد على تقدير مدير الادارة أو رئيس الفرع بناء على خبراته السابقة، وتعتبر هذه الطريقة مفيدة في حالة التخطيط قصير الأجل وفي حالة عدم توافر البيانات، ومن أبرز عيوبها طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير وكذلك عدم التقدير السليم في بعض الأحيان.

#### 4- طريقة التجربة والخطأ:

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي، ومن أبرز عيوب هذا الأسلوب أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المحيطة بالمنظمة بل يفترض هذا الأسلوب ثبات أوضاع المنظمة.

#### 5- أسلوب احتياجات الإدارة:

على العكس من أسلوب تقدير المشرفين، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، وتقوم الإدارات المختلفة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة.

ثانياً: الأساليب الكمية:

#### 1- طريقة تحليل الاتجاه (Trend Analysis)

إن الهدف من هذا التحليل هو الإجابة على السؤال التالي:

هل هناك علاقة بين الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل؟

ويعرف "تحليل الاتجاه" فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه "النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة".



كما قدم Gary Dessler تعريف الاتجاه العام بأنه "دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال سنوات سابقة للاعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة".

وعلى هذا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنظر للوقت كعامل مؤثر في تقدير حجم العمل المطلوب مستقبلاً.

**مثال توضيحي:**

تشير المعلومات التالية عن أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة الإسكندرية خلال السنوات الماضية كالآتي:

السنة	متوسط اعداد اعضاء هيئة التدريس
2014	35
2015	55
2016	85
2017	110
2018	140
2019	170

**المطلوب:** باستخدام معادلة تحليل الانحدار قم بالتنبؤ بأعداد هيئة التدريس بالكلية لعام 2020

**الحل**

س	ص	س ص	س <sup>2</sup>
1	35	35	1
2	55	110	4
3	85	225	9

### الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية

16	440	110	4
25	700	140	5
36	1020	170	6
91	2560	595	21

$$\bar{س} = \frac{\text{مجم س}}{ن} = \frac{21}{6} = 3,5$$

$$\bar{ص} = \frac{\text{مجم ص}}{ن} = \frac{595}{6} = 99,2$$

$$ب = \frac{\text{مجم (س ص)} - \bar{ن} \times \bar{س} \times \bar{ص}}{\text{مجم س}^2 - \bar{ن} \times (\bar{س})^2}$$

$$ب = \frac{99,2 \times 3,5 \times 6 - 2560}{3,5^2 \times 6 - 91} = 26,3$$

$$\boxed{\text{ص} = \bar{أ} + ب}$$

لإيجاد أ

$$\bar{أ} = \bar{ص} - ب \times \bar{س}$$

$$\bar{أ} = 99,2 - 3,5 \times 26,3 = 7,2$$

$$\text{ص} = 7,2 + 6 \times 26,3 = 165 \text{ عضو هيئة تدريس.}$$

### 2- طريقة المتوسطات الحسابية

تقوم هذه الطريقة على الاعتماد على المتوسط الحسابي للسنوات السابقة لإعداد الموارد البشرية. ويمكن التفرقة هنا بين ثلاث طرق وهي:

#### أ- طريقة المتوسط المتحرك البسيط Simple Moving Average



من أبسط الأساليب التي يمكن استخدامها للتنبؤ بالطلب ويقوم على تقدير الوسط الحسابي للسنوات السابقة ويمتاز بسهولة الحساب ولكن يعاب عليه عدم إعطاء أهمية للسنوات الأقرب لسنة التنبؤ.

#### ب- طريقة المتوسط المرجح بالأوزان Weighted Moving Average

تحاول هذه الطريقة معالجة الانتقاد الموجه لطريقة المتوسط المتحرك البسيط وذلك من خلال إعطاء أوزان نسبية مختلفة.

#### ج- الطريقة الأسية Exponential Smoothing Method

تتميز هذه الطريقة بأنها تعتمد على قدر أقل من البيانات حيث تعتمد على آخر متوسط تم حسابه وهو عبارة عن الطلب المتوقع الذي تم تقديره واستخدامه في التنبؤ بالفترة التالية وذلك باستخدام معامل التسوية.

والمثال التالي يوضح طريقة المتوسطات الحسابية:

أعطيت لك البيانات التالية عن عدد العاملين لشركة الأمل خلال الـ 5 أعوام السابقة :

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العاملين	24	46	84	44	26

المطلوب: حساب عدد العاملين المتوقع لعام 2020 بإستخدام كلاً من:

أ- المتوسط البسيط على أساس (ن = 3)

ب- المتوسط المرجح بالأوزان علماً بأن (ن=4) والأوزان هي 0,20، 0,30، 0,15

ج- التمهيد الأسى (الطريقة الأسية) علما بان معامل التسوية  $\alpha = 0,4$  و ان الطلب المتوقع لعام 2018 هو 40 عامل

الحل

(أ) المتوسط البسيط ... (ن = 3)

$$\text{الطلب المتوقع} = \frac{\text{ط}_{2017} + \text{ط}_{2018} + \text{ط}_{2019}}{ن} = \frac{84 + 44 + 26}{3} = 51,33 \text{ عامل}$$

(ب) المتوسط المرجح بالأوزان.

الأوزان الجديدة = 0,20، 0,30، 0,35، 0,15

$$\text{الطلب المتوقع} = \text{ط}_{2019} \times \text{و}_{2019} + \text{ط}_{2018} \times \text{و}_{2018} + \text{ط}_{2017} \times \text{و}_{2017} + \text{ط}_{2016} \times \text{و}_{2016}$$

$$2020 \text{ ل} = 0,15 \times 46 + 0,20 \times 84 + 0,30 \times 44 + 0,35 \times 26 = 46 \text{ عامل}$$

ملحوظة: 1- مجموع الأوزان = يساوي الواحد الصحيح.  
2 - الفترات الاقرب لفترة التنبؤ تأخذ أكبر وزن

(ج) الطريقة الأسية:

العدد المتوقع = (العدد المتوقع للسنة السابقة مباشرة) +  $\alpha$  (العدد الفعلى - المتوقع للسنة السابق)

$$(2019) = 40 + 0,4 [44 - 40] = 41,6 \text{ عامل}$$

$$(2020) = 41,6 + 0,4 [46 - 41,6] = 35,36 \text{ عامل}$$



### 3- تحليل السلاسل الزمنية Time Series analysis

تستخدم المستويات السابقة للعمالة للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية. يتم فحص واختبار المستويات السابقة من العمالة بغرض عزل الاختلافات الموسمية، والدورية، الاتجاهات طويلة الأجل.

### 4- تحليل عبء العمل

أحياناً يطلق عليه نسب الإنتاجية Productivity ratio

يتم الحصول على علاقة ثابتة أو علاقة منتظمة، فإنه يمكن حساب المتطلبات من القوى العاملة بقسمة عبء العمل المتوقع على الإنتاجية.

مثال توضيحي:

بفرض أن نوع العمل المطلوب انجازه في إدارة الأحوال المدنية هو إعداد شهادة ميلاد للمولودين الجدد فإذا كان متوسط حجم العمل الشهري 2400 شهادة والمدة الزمنية اللازمة لانجاز الشهادة 2 دقيقة وساعات العمل الشهرية 200 ساعة لكل موظف بما في ذلك التأخيرات والتوقفات فما هو عدد الموظفين اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوب؟

الحل

$$1- \text{عبء العمل الإجمالي} = \frac{24000 \text{ شهادة} \times 2 \text{ دقيقة}}{60 \text{ دقيقة}} = 800 \text{ ساعة}$$

$$2- \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد} = 200 \text{ ساعة}$$

$$3- \text{عدد الأفراد بالوظيفة} = \frac{\text{عبء العمل الإجمالي}}{\text{عبء العمل للفرد الواحد}}$$

$$4 \text{ أفراد} = \frac{800 \text{ ساعة}}{200 \text{ ساعة}} =$$

### الخطوة الثالثة: تحليل المعروض من الموارد البشرية:

حتى يكتمل تخطيط الموارد البشرية لابد من تحليل المعروض من العماله للمنظمة حيث أن مشكلة التخطيط ذو شقين، الأول خاص بالطلب أما الثاني يتعلق بالعرض. وتهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حالياً؟. ومن الأساليب التي يمكن اتباعها للإجابة على هذا السؤال ما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (5/3) أساليب تحديد المعروض من العمالة



## 1- تحليل ماركوف Markov Analysis

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات بعضها البعض، أو التحرك لأعلى بالترقية أو النقل لإدارات أخرى بالشركة، أو ترك الخدمة بالشركة). ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الإدارات في الشركة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في هذه الإدارات في الشركة عبر عدة سنوات مقبلة.

### مثال توضيحي:

هو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين مستنداً إلى تحليل بعض الاحتمالات المعروفة لنا حالياً ويعتمد على :

(أ) الموقف المبدئي. (ب) احتمالات تغير الموقف.

### خطوات الحل

- 1) تحديد الموقف أو الحالة المبدئية  $\pi$ .
- 2) تحديد مصفوفة احتمالات تغير النظام من موقف إلى موقف آخر "ح".
- 3) التنبؤ بأوضاع النظام في المستقبل.

$$\begin{array}{ccc} \pi \times \text{ح} & = & 1 + \pi \\ \downarrow & & \downarrow \\ \text{المصفوفة} & & \text{الوضع في} \\ \text{التغير} & & \text{الفترة التالية} \\ \text{المبدئي} & & \end{array}$$

بداية لابد من التعرف على شكل مصفوفة التغير :

$$\begin{pmatrix} \text{ح11} , \text{ح21} , \text{ح31} , \dots , \text{حان} \\ \text{ح12} , \text{ح22} , \text{ح32} , \dots , \text{حان} \end{pmatrix} = \text{ح} \pi$$

حيث أن:

ح<sub>ن</sub> = هي احتمالات انتقال الشيء إلى الموقف ن مع الأخذ في الاعتبار موقفه الآن م. ومن هنا فإن ح<sub>11</sub> هي احتمالات بقاء الشيء في نفس الموقف 1 دون تغيير، ح<sub>21</sub> هي احتمالات انتقال الشيء من الموقف 1 إلى الموقف 2 مع الأخذ في الاعتبار أنه الآن في الموقف 1 ... وهكذا بالنسبة لبقية.

تمرين (1)

بفرض أنه هناك منظمة يوجد بها 10000 موظف ويوجد في هذه المنظمة 3 أقسام ويحصل القسم الأول على 4000 موظف، القسم الثاني يحصل على 3000 موظف، القسم الثالث يحصل على 3000 موظف

- بفرض أن البيانات السابقة أوضحت أن 10% من موظفين القسم الأول ينتقلوا إلى القسم الثاني، 10% آخرين ينتقلوا إلى القسم الثالث.
- كما أوضحت البيانات أن 10% من موظفين القسم الثاني ينتقلوا إلى القسم الأول، 20% آخرين ينتقلوا إلى القسم الثالث.
- وأوضحت البيانات أن 20% من القسم الثالث ينتقلوا إلى القسم الأول و20% ينقلون إلى القسم الثاني.

المطلوب :

- (1) التنبؤ بحصه كل قسم من العاملين في الفترة القادمة.
- (2) التنبؤ بحصه كل قسم من العاملين في الفترة التي تلي الفترة القادمة (ن<sub>2+</sub>).

الحل

المطلوب الأول:

(1) تحديد الموقف المبدئي  $1\pi$  (باي 1) :

$$\text{موقف 1 القسم الأول} = 4000 \div 10000 = 0,4$$



موقف 2 القسم الثاني =  $10000 \div 3000 = 0,3$

موقف 3 القسم الثالث =  $10000 \div 3000 = 0,3$

ويتم وضع المواقف المبدئية في شكل مصفوفة الموقف المبدئي :

$$1\pi = (0,4, 0,3, 0,3)$$

لاحظ أن : 0,4 هي تمثل حصة القسم الأول من المنظمة في الفترة الحالية (ن)

وهكذا بالنسبة لباقي النسب 0,3 ، 0,30.

(2) تحديد مصفوفة احتمالات التغير :

المواقف			موقف	ح =
3	2	1		
0,10	0,10	0,80	1	
0,20	0,70	0,10	2	
0,60	0,20	0,20	3	

لاحظ أن المتمم للصنف وليس العمود

مصفوفة احتمالات التغير

0,80 : هو احتمال أن يظل العامل في القسم الأول كما هو.

0,10 : هو احتمال أن ينتقل العامل من القسم الأول إلي القسم الثاني.

0,10 : هو احتمال أن ينتقل العامل من القسم الأول إلي القسم الثالث.

0,10 : هو احتمال أن ينتقل العامل من القسم الثاني إلي القسم الأول.

0,70 : هو احتمال أن يظل العامل في القسم الثاني كما هم.

.... وهكذا ؛

(3) التنبؤ بالموقف المستقبلي في الفترة القادمة :

أي التنبؤ بحصص الأقسام (المواقف) من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية القادمة.

$$\begin{pmatrix} 0,10 & 0,10 & 0,80 \\ 0,20 & 0,70 & 0,10 \\ 0,60 & 0,20 & 0,20 \end{pmatrix} \times (0,3, 0,3, 0,4) \quad 1\pi = 2\pi$$

لاحظ أن : ضرب المصفوفات هو ضرب الصف في كل عمود.

$$0,41 = 0,20 \times 0,3 + 0,10 \times 0,3 + 0,80 \times 0,4 \quad 2\pi$$

$$0,31 = 0,20 \times 0,3 + 0,70 \times 0,3 + 0,10 \times 0,4$$

$$0,28 = 0,60 \times 0,3 + 0,20 \times 0,3 + 0,10 \times 0,4$$

$$(0,28, 0,31, 0,41) = 2\pi$$

التعليق : على أوضاع الفترة القادمة (ن + 1)

أن يحصل القسم الأول على حصة قدرها 41% من العاملين .

أن يحصل القسم الثاني على حصة قدرها 31% من العاملين .

أن يحصل القسم الثالث على حصة قدرها 28% من العاملين .

المطلوب الثاني : التنبؤ بحصص الأقسام (ن + 2).

$$3\pi = 2\pi \times \text{ح}$$

$$\begin{pmatrix} 0,10 & 0,10 & 0,80 \\ 0,20 & 0,70 & 0,10 \\ 0,60 & 0,20 & 0,20 \end{pmatrix} \times (0,28, 0,31, 0,41) = 3\pi$$

$$0,415 = 0,20 \times 0,28 + 0,10 \times 0,31 + 0,80 \times 0,41 = {}_3\pi$$

$$0,314 = 0,20 \times 0,28 + 0,70 \times 0,31 + 0,10 \times 0,41$$

$$271,30 = 0,60 \times 0,28 + 0,20 \times 0,31 + 0,10 \times 0,41$$

$$(0,271, 0,314, 0,415) = {}_3\pi \therefore$$

أي أن حصة القسم الأول سوف تصبح 41.5%، الثاني 31.5%، الثالث 27.1%

## (2) مخزون المهارات:

يتمثل الهدف أو الغرض من مخزون المهارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي يعرف مخزون المهارات بأنه قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ويحتوى على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (المؤهلات ، الخبرات ، إلخ .....). وتعطى قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن امكانية ترقية أو نقل الموظف إلى وظيفة أخرى.

## (3) المخزون الإدارى:

يحتوى هذا المخزون على المعلومات المطلوبة عن الأفراد الإداريين فقط وهو أسلوب لتمييز الإداريين عن غير الإداريين وبالتالي بعض المنظمات يكون لديها قائمة منفصلة للمخزون الإدارى.

## (4) خرائط الإحلال الوظيفى:

تعرف خرائط الإحلال الوظيفى هي خطط تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة وتوضح هذه الخرائط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف. وتقوم المنظمات بإعداد ما يسمى ببطاقة إحلال



الوظيفة هي عبارة عن بطاقة تعد لكل وظيفة في المنظمة لتوضيح المرشحين الممكن احلالهم وطبيعة مؤهلاتهم وخبراتهم.

#### (5) تحليل دوران العمل:

من الأهمية بمكان في أية منظمة أن يتم قياس دوران العمالة (نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المنظمة)، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين على المنظمة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المنظمة. علاوة على ذلك، من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمالة معياراً مهماً في الحكم على مستوى وحالة المنظمة، وذلك لأن الارتفاع في مستوى دوران العمالة قد يشير إلى أن هناك خطأ ما، كما أن هذا المستوى المرتفع من دوران العمالة سوف يستلزم بعض التكاليف الإضافية الأساسية خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد، هذا علاوة على الخسارة الممكنة للكفاءة الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للموظفين.

وبناء على ما سبق، إنه ليس فقط معدل دوران العمالة الذي ينبغي قياسه، ولكن ينبغي أيضاً تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ذلك، ويكون ذلك عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص الذين يتركون العمل، وغالباً ما تكون مثل هذه المقابلات فعالة في جذب الانتباه إلى بعض المشاكل التي ما كانت لتجد طريقاً إلى النور لولا وجود مثل هذه المقابلات، علاوة على أنه من الممكن أن تؤثر هذه المقابلات - في بعض الأحيان - في الشخص فيغير قراره الخاص بترك العمل. ويمكن قياس معدل دوران العمل بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام}}{\text{متوسط عدد العاملين في هذا العام}} \times 100$$

مثال: في بداية السنة لإحدى الشركات كان هناك 220 عامل في أحد الأقسام بالشركة وفي نهاية السنة بلغ عدد العاملين 180 عامل وتم تعيين 20 فرد خلال العام احسب معدل دوران العمل.

$$1 - \text{حساب متوسط عدد العاملين في العام} = \frac{180 + 220}{2} = 200 \text{ عامل}$$

$$2 - \text{عدد الأشخاص الذين تركوا الخدمة} = 220 + 20 - 180 = 60 \text{ عامل}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = 100 \times \frac{60}{200} = 30\%$$

التعليق: يعتبر معدل دوران العمل بهذه الشركة مرتفع مما يدل على وجود مشكلة في استقرار العمالة وبالتالي يجب على الشركة معرفة هذه الأسباب ومحاولة علاجها.

#### (6) التنبؤ بالتغيرات في الأفراد:

بالإضافة إلى تحديد العرض بالشركة بالطرق السابقة إلا أنه يجب على المديرين أخذ التغيرات المستقبلية في الاعتبار. وهناك بعض التغيرات التي يكون من السهل التنبؤ بها مثل النقل والترقية ولكن هناك بعض التغيرات التي من الصعب التنبؤ بها مثل حالات الاستقالة والوفاء والعجز.

الخطوة الرابعة: تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة العجز أو الفائض:

فى هذه الخطوة تقوم الشركة بمقارنة الطلب على الموارد البشرية مع المعروض منها ، وتكون النتيجة إما هناك فائض أو هناك عجز ويجب أن تفرق بين نوعين من الفائض أو العجز هما:

أ- الفائض أو العجز النوعى:

ويقصد بالفائض النوعى فى العمالة أن تكون خبرات العاملين أعلى من المطلوب.

ويقصد بالعجز النوعى فى العمالة أن تكون خبرات العاملين أقل من المطلوب.

ب- الفائض أو العجز الكمية:

يقصد بالفائض الكمية فى العمالة أن يكون أعداد العاملين داخل المنظمة (العرض) أكبر من الأعداد المطلوبة (الطلب).

يقصد بالعجز الكمية فى العمالة أن يكون أعداد العاملين داخل المنظمة (العرض) أقل من الأعداد المطلوبة (الطلب).

والسؤال الآن كيف تتصرف المنظمات فى الفائض أو العجز من القوى البشرية؟

يتوقف ذلك على طبيعة السوق كما يتضح من العرض التالى:

- إذا كان لدى الشركة فائض فى العمالة فهناك احتمالان.



أ- أن يكون هذا التخصيص به ندره في السوق وبالتالي تقوم المنظمة هنا بالاحتفاظ بالعمالة وإعادة التدريب وتأهيلهم لأعمال أخرى.

ب- أن يكون هذا التخصيص به وفرة في السوق وبالتالي تقوم المنظمة بتشجيع التقاعد المبكر وقبول الاستقالات.

- أما إذا كان الشركة لديها عجز في العمالة فهناك احتمالين:

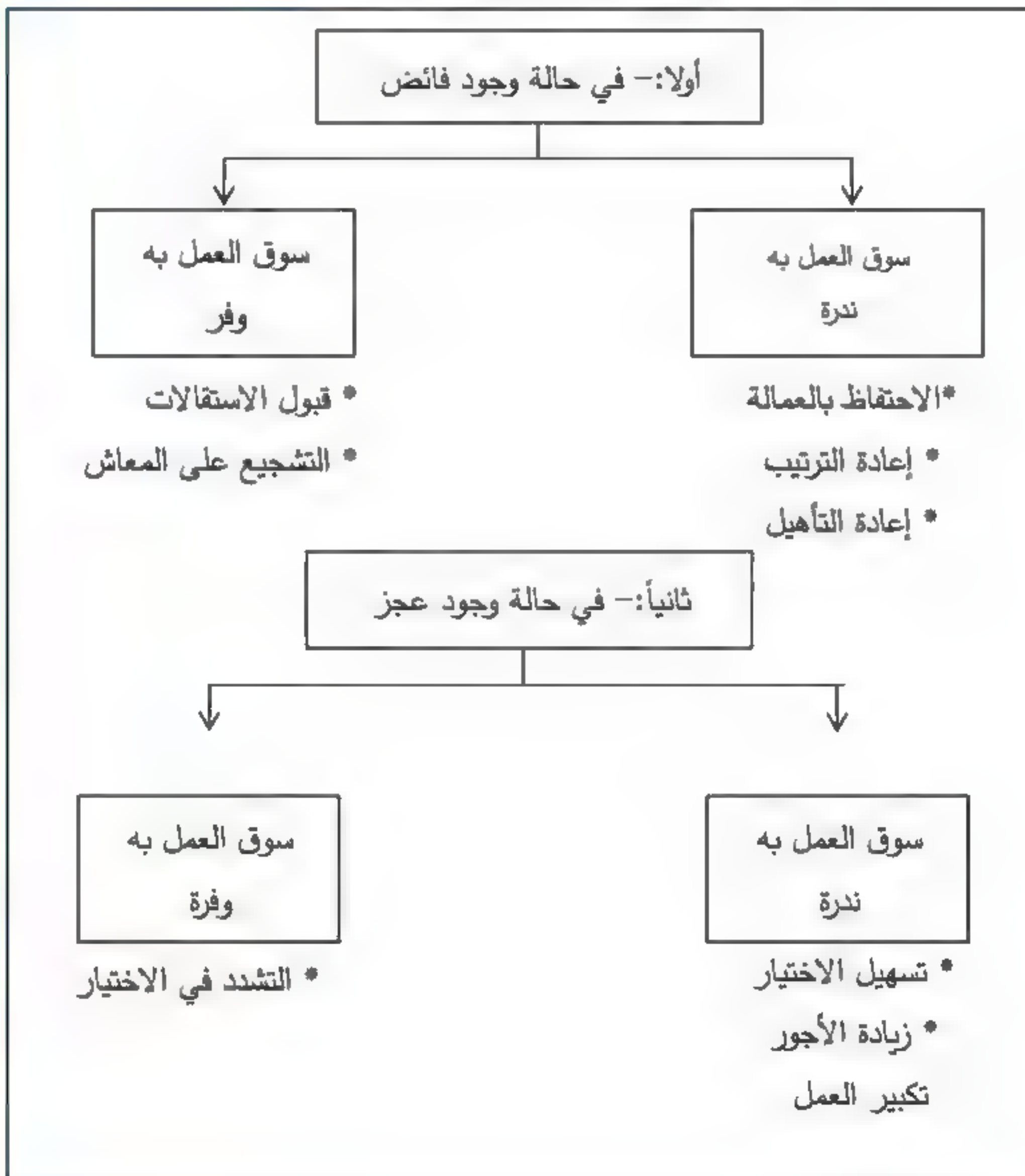
أ- أن يكون هذا التخصيص به ندرة في السوق فتقوم بتسهيل عمالة الاختيار وزيادة الأجور.

ب- أن يكون هذا التخصيص به وفر في السوق فتقوم المنظمة باستخدام معايير متشددة في الاختيار من الخارج.

ويمكن توضيح الفكرة السابقة بالشكل رقم (6/3) التالي:

شكل رقم (6/3)

البدائل المختلفة في حالة الفائض أو العجز



## 6- عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية

لضمان تحقيق النجاح لعملية تخطيط الموارد البشرية فإنه لابد من توفير عدد من العوامل:

1- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط: لا يمكن وضع خطة وتنفيذها داخل المنظمة بدون دعم الإدارة العليا، وتزداد أهمية هذا الدعم عندما يترتب على عملية التخطيط أحداث تغييرات جوهرية في وظائف المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2- دقة أهداف المنظمة: يرتبط نجاح تخطيط الموارد البشرية بالنجاح في ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأنشطة الموارد البشرية المختلفة. فمن غير المتوقع أن تعمل الموارد البشرية بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

3- دقة المعلومات والبيانات المتوفرة: تحتاج إدارة الموارد البشرية للقيام بعملية التخطيط للموارد البشرية إلى كم من المعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة. وكلما كانت المعلومات متوفرة وصحيحة تمكن مخططي الموارد البشرية من الوصول إلى نتائج دقيقة عن حجم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو الخارج.

4- تكامل تخطيط الموارد البشرية مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى : يتطلب تحقيق النجاح لتخطيط الموارد البشرية إلى التنسيق مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. حيث قد يتطلب تنفيذ الخطة تغييرا في سياسات الأجور أو برامج التدريب والتطوير أو الهيكل التنظيمي.



من العرض السابق لهذا الفصل تم توضيح تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية وكذلك الخطوات الواجب اتباعها عند تخطيط الموارد البشرية والآن يأتي دور الوظيفة التالية لإدارة الموارد البشرية وهي جذب واستقطاب هذا العدد من الموارد البشرية الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يتم توضيحه في الفصل القادم.

### ملخص الفصل

1- استعرض في هذا الفصل وظيفة من وظائف مدير الموارد البشرية وهي الوظيفة التي تتعلق بعدد الموارد البشرية المطلوب وتقوم هذه الوظيفة على المقارنة بين الطلب (عدد الأفراد المطلوب تعيينهم لأداء المهام) والعرض هو (عدد الأفراد الموجود داخل المنظمة) وكذلك تم عرض لأهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية.

2- تعتبر خطوات تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي لعمل مدير الموارد البشرية فهو يسعى إلى تحديد العدد من الموارد البشرية عليه اتباع خطوات علمية تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومنها يمكن التوصل إلى Swot Analysis

3- بعد القيام بعمل التحليل الرباعي يقوم مدير الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من المورد البشري وتنقسم هذه الطرق إلى أساليب وصفية مثل أسلوب دلفي والعصف الذهني وتقدير المشرفين وكذلك أساليب كمية مثل تحليل الاتجاه والسلاسل الزمنية وتحليل عبء العمل.

4- بعد ذلك يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد المعروض من الموارد البشرية باستخدام تحليل ماركوف ومخزون المهارات والمخزون الإداري وخطط الإحلال.

5- بعد القيام بالتنبؤ بالطلب وكذلك العرض يأتي دور تنمية خطط فرعية لسد العجز والتخلص من الفائض ويجب هنا على مدير الموارد البشرية معرفة نوع هذا التخصص هل به وفرة أم به ندرة في السوق وذلك الذي يحدد التصرفات والقرارات الواجب على مدير الموارد البشرية اتخاذها.

## الفصل الرابع الاستقطاب



### محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

- 1- مقدمة.
- 2- مفهوم الاستقطاب.
- 3- أهمية الاستقطاب.
- 4- مصادر الاستقطاب.
- 5- وسائل الترغيب التنظيمي.
- 6- من يقوم بالاستقطاب.
- 7- ملخص الفصل.

## الفصل الرابع

### الإستقطاب Recruitment

#### 4-1 مقدمة:

يعتبر الاستقطاب واختيار المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث أشارت الدراسات إلى أن اختيار الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وكذلك على وحدة التنظيم، ولذلك فإن المشكلة الأولى التي تواجه الإدارة هي كيفية جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة الحالية في المستويات الإدارية المختلفة .

لا تقتصر وظيفة الإستقطاب على توفير القوى العاملة كما فقط، بل تمتد لتضمن توفير المهارات الملائمة و استخدامها أفضل استخدام، وذلك عن طريق ضمان توفير الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ومهاراته واستعداداته ومعنوياته، فالفرد الذي يشغل وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائه، وبالتالي يشعر بعدم الاستقرار والأمان.

تتطلب عملية الاستقطاب والاختيار السليم للقوى العاملة اللازمة للمنظمة معرفة شاملة لمسئوليات العمل وواجباته وشروطه، كما تتطلب معرفة الخصائص الواجب توافرها في شاغلي الوظائف لضمان الاستخدام

الأمثل للقوى العاملة وهذا ما يسمى بعملية الموائمة بين متطلبات أداء الوظيفة والشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.

#### 4-2 مفهوم الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب " البحث في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن مهارات العاملين لدرجة تجعل الوظائف المحددة في المنظمة هي تلك الأعداد والمهارات المطلوبة".

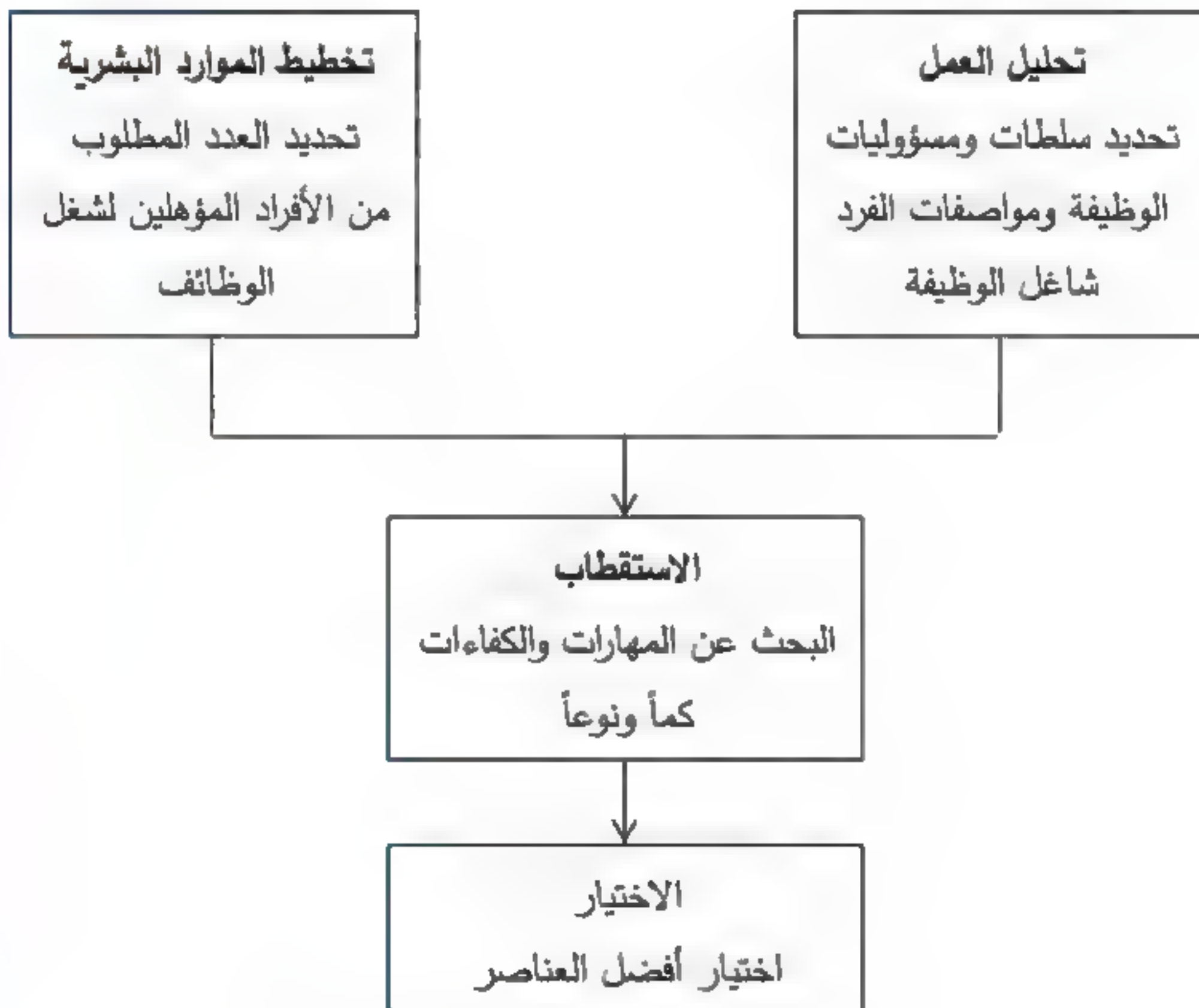
يشير المفهوم السابق للاستقطاب إلى ما يلي:

- 1- تشمل وظيفة الاستقطاب للمورد البشري البحث عن واجتذاب طالبي العمل المؤهلين لشغل الوظائف. لا تقتصر عملية الاستقطاب على جذب الكم المطلوب من الموارد البشرية، ولكن تمتد لتشمل المهارات الملائمة لشغل الوظيفة.
- 2- تعتبر وظيفة الاستقطاب امتداداً طبيعياً لوظيفة تخطيط الموارد البشرية. فبمجرد أن تخلص وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى التصريح بشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، فإن الخطوة التالية تكون تحديد المصادر التي سيتم الاعتماد عليها لاستقطاب المرشحين لشغل تلك الوظيفة.



3- يرتبط نجاح الاستقطاب بوجود توصيف شامل للوظائف الشاغرة، يحدد فيه متطلبات الوظيفة ومواصفات الشخص الذي يجب أن يشغلها.

نستنتج مما سبق أن هناك علاقة تنبؤية بين وظائف الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل، وأن فاعلية أداء كل وظيفة يؤثر بالضرورة على ما يليها من وظائف. ويوضح الشكل رقم (1-4) العلاقة بين هذه الوظائف .



شكل رقم (1/4) العلاقة بين الاستقطاب والتخطيط وتحليل العمل

#### 4-3 أهمية الاستقطاب:

يعد الاستقطاب نشاطاً غاية في الأهمية لأنه كلما توافر للمنظمة الكثير من راغبي العمل المؤهلين، كلما زادت فرصة الاختيار من بينهم لانتقاء أفضلهم، والعكس، كلما قل عدد الأفراد ضاق نطاق الاختيار أمام المنظمة.

كما أن الاستقطاب الجيد يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء. كورب (Citicorp الأمريكية): "أعتقد أن السعي الوحيد الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تعكست من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد ذلك، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف".

إن عملية الاستقطاب الجيدة قد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج. وتتزايد أهمية إجراء الاستقطاب بنجاح في ظل الظروف الاقتصادية التي تتخفف فيها معدلات البطالة حيث تزداد صعوبة البحث عن وجذب الكفاءات المطلوبة، ولا يعني ذلك انخفاض أهمية الاستقطاب في الاقتصادات التي ترتفع فيها نسبة البطالة، لأن زيادة عدد القوى العاملة لا يعني توافر المهارات المطلوبة ويصبح التحدي أمام القائمين بالاستقطاب هو البحث عن وجذب تلك المهارات المطلوبة للوظيفة من بين عدد كبير من الأفراد.

وتزداد أهمية الاستقطاب مع التقدم التكنولوجي الذي تشهده المنظمات وما يحتاجه هذا التقدم من تخصصات عديدة ونادرة يصعب توفيرها في كثير من الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن المنظمات التي تعمل في قطاعات تكنولوجية متقدمة مثل قطاع المعلومات والحاسبات ينفق الكثير من الوقت والجهد لجذب المهارات المتخصصة في مختلف المجالات الهندسية والإدارية والفنية والتي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

أيضاً من العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية الاستقطاب ارتفاع معدلات دوران العمل بالنسبة لبعض الوظائف في المنظمات، مما يدفع لضرورة الاستقطاب لتعويض التسرب في قوى العمل. ويفتح الاستقطاب الجيد جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، بالتالي ازدياد احتمالية اختيار المنظمة للأكفأ والأفضل للعمل بها. وتستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب، توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل، "بأنها المكان المناسب لهم للعمل لبناء وتطوير حياتهم الوظيفية". أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

#### 4-4 مصادر الاستقطاب:

هناك مصدرين أساسيين لاستقطاب الموارد البشرية:

- 1- الإستقطاب الداخلي.
- 2- الإستقطاب الخارجي.

##### أولاً: الإستقطاب الداخلي:

قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ الكثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة



فالمنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها أى من "سوق العمل الداخلى وذلك عن طريق: النقل، الترقية، مخزون المهارات، الاعلان الداخلى، الزملاء

#### - مزايا الاستقطاب الداخلى:

- 1- المنظمة تعلم كل شىء عن المرشحين (الخبرة، التعليم، السن، المهارات، الأداء) وبالتالي يكون من السهل انتقاء أفضل المرشحين.
- 2- المرشحين لديهم معلومات كاملة عن المنظمة (السياسات، الأجور، نظم الحوافز ، التأمينات وغيرها) وبالتالي سرعة التكيف مع ظروف العمل والزملاء.
- 3- شغل الوظائف الشاغرة بمرشحين من الداخل يؤدى إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة و رفع الروح المعنوية للأفراد ، حيث ينظر الأفراد إلى هذا الإجراء على أنه نوع من المكافأة.
- 4- تحقيق الاستقرار فى العمل وتخفيض معدل دوران العمل.
- 5- الاستفادة من خبرات العاملين فى المنظمة مما يحقق أعلى استفادة من استثمارات المنظمة فى مواردها البشرية.

#### عيوب الاستقطاب الداخلى:

- 1- الصراع بين الأفراد داخل المنظمة من أجل الترقية .

2- الأشخاص الذين يتم ترقيتهم إلى درجة أعلى قد لا ينجحون في أداء العمل بصورة جيدة.

3- فشل الاستقطاب الداخلي نتيجة عدم توافر المهارات والكفاءات المطلوبة في العمالة الحالية.

4- المديرين الذين يتم ترقيتهم من الداخل لديهم فكر متقارب، في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة للتجديد والابتكار.

#### أساليب الاستقطاب الداخلي:

يوجد العديد من الأساليب للاستقطاب الداخلي التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها ويوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (2/4) أساليب الاستقطاب الداخلي

وفيما يلي نستعرض بإيجاز هذه الأساليب:

## 1- الترقية:

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية توضح الطرق والاجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى، وبالتالي لابد وأن تعتمد على أسس موضوعية وعادلة للترقي . وتتفاوت أنظمة الترقى كما يلي:

### أ- الترقية بالأقدمية.

هنا يتم حساب عدد سنوات العمل من بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة وحسب المدة الزمنية يتم ترقية الفرد. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق العدالة الداخلية في الترقية وعدم التحيز ويكون شائع في المنظمات الحكومية والعسكرية. وهذا النظام في الترقى عادة يكون مدعوم من النقابات العمالية.

### ب- الترقية بالاختيار.

يتطلب نظام الترقية بالاختيار توافر بعض الخصائص لدى الفرد مثل القدرات والكفاءات العلمية وذلك بغض النظر عن عدد سنوات العمل. ومزايا هذا الأسلوب أن يوفر للمنظمة فرصة اختيار أفضل العناصر البشرية ولكن يعاب عليه أنه قد يؤدي إلى التحيز والمحاباة في الاختيار.



## 2- النقل والتحويل:

قد يتم تطبيق هذه السياسة داخل المنظمة عن طريق نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة أو من فرع إلى فرع آخر. لماذا تلجأ المنظمات لهذه الطريقة؟

قد تلجأ المنظمة إلى النقل والتحويل للأسباب الآتية:

أ- صعوبة الاستقطاب من الخارج نتيجة عدم توافر الخبرات في سوق العمل الخارجى.

ب- قد يكون الهدف هو تحقيق التوازن بين الإدارات المختلفة فقد نجد بعض الإدارات لديها فائض والبعض الآخر لديه عجز وبالتالي تلجأ المنظمة إلى النقل والتحويل.

ويلاحظ أنه يختلف النقل عن الترقية حيث أنه لا يتضمن بالضرورة زيادة في الأجر أو المسئولية أو السلطة.

## 3- الإعلان الداخلى:

يقصد به الإعلان عن الوظائف الشاغرة فى الأماكن المخصصة داخل المنظمة ومن يتوافر لديه الشروط داخل المنظمة يتقدم لشغل الوظيفة، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لانتقاء أفضل العناصر. وقد تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب عندما ترغب فى شغل الوظائف فى المستويات الإدارية الدنيا.

## 4- مخزون المهارات:

يتم الاعتماد على هذا الأسلوب عندما يتوافر لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث في البداية يتم تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة ثم بعد ذلك يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوافر فيه تلك المهارات والقدرات لشغل الوظيفة أما بالنقل أو الترقية.

وترجع أهمية مخزون المهارات إلى أنه من خلال فحص بياناته يمكن اكتشاف الأفراد الذين قد يشغلون وظائف تقل كثيرا عن مستوى مهاراتهم أو مؤهلاتهم العلمية، أو اكتشاف هؤلاء الذين لديهم القدرة على الحصول على برنامج تدريب اضافي ، أو يملكون التاريخ الوظيفي الصحيح الذي يمكنهم من شغل الوظائف الشاغرة.

#### 5- الزملاء في العمل - الجماعات المرجعية

تعد برامج الجماعات المرجعية من أكثر الوسائل انتشارا في استقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة. وقد تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر عندما تحتاج إلى شغل وظيفة ذات تخصص نادر (مثل نوع معين من متخصصي لحام الأنابيب تحت الماء) فقد تطلب من العاملين في نفس المهنة أو الوظيفة داخل المنظمة ترشيح من يروونه مناسبا لهذه الوظيفة. وأحيانا قد تكون المنظمة في حالة احتياج فوري لشغل الوظيفة ولا يتوفر لديها الوقت للبحث عن الشخص المناسب، فيكون سؤال الزملاء في العمل هو أسرع الطرق لشغل الوظيفة.

من مزايا استخدام الموظف المرجعي أنه يقدم معلومات دقيقة عن يرشحه لشغل الوظيفة وخاصة أنه يرشحه على مسؤوليته. كما أن معظم المتقدمين من خلال هذا المصدر يتوفر لديهم صورة واضحة عن العمل بالمنظمة من خلال علاقتهم الوطيدة مع الموظف المرجعي. أيضا عادة يتسم المتقدمين من خلال هذا المصدر بارتفاع مستوى الكفاءة نظرا لأن الموظفين لا يرشحون إلا من تتوافر فيهم القدرة على أداء الوظيفة بنجاح. من ناحية أخرى، يعاب على هذه الطريقة أنها قد تفشل في تحقيق أهدافها في حالة رفض بعض المتقدمين الذين تم ترشيحهم من قبل الموظفين المرجعيين، مما قد يتسبب في انخفاض درجة رضاهم. أيضا، قد يترتب الاعتماد على هذه الطريقة بمفردها حدوث بعض التحيزات ، حيث يميل الموظفون المرجعيون لتعيين أقاربهم.

### ثانياً: المصادر الخارجية:

تعتبر المصادر الخارجية مصدر هام للحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فقد يكون من الضروري على الشركة اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على العمالة مثل القيام بالاعلان أو اللجوء إلى مكاتب التوظيف أو الجامعات وقبل أن نبدأ في استعراض أساليب الاستقطاب الخارجى نقوم بعرض مزايا وعيوب المصادر الخارجية.

#### - مزايا المصادر الخارجية للاستقطاب:

- 1- توفير أفكار جديدة ودم جديد قد تفيد المنظمة وبالتالي يرتفع مستوى الكفاءة والفاعلية.



2- كبر حجم الوعاء الذى يضم المهارات والخبرات وذلك مقارنة بالاستقطاب الداخلى.

3- قد يكون الاحتياج لشغل الوظيفة مفاجئ دون أن يكون هناك إعداد مسبق لمواجهة هذه الظروف، وبالتالي فإن الاستقطاب من الخارج سيكون أكثر سرعة فى تلبية هذا الاحتياج.

4- يعتبر مصدر ضرورى وذلك فى حالة عدم توافر القدرات والكفاءات داخل المنظمة.

#### - عيوب المصادر الخارجية:

1- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد الحاليين مما ينعكس على أدائهم وولائهم للمنظمة.

2- مقاومة العاملين الحاليين للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ العمل.

3- ارتفاع التكاليف التى تتحملها المنظمة للبحث عن مصادر خارجية.

4- تحتاج المصادر الخارجية إلى كثير من الوقت لاستقطاب هذه العمالة.

5- طول الوقت الذى يتطلبه الفرد الجديد للتكيف مع الوظيفة.

6- المنظمة لا تعلم الكثير عن الفرد المتقدم مقارنة بالمصادر الداخلية.

7- الفرد المتقدم للوظيفة لا يعلم الكثير عن المنظمة مقارنة بالمصادر الداخلية.

### أساليب الاستقطاب الخارجى:

يشمل الاستقطاب الخارجى أساليب متعددة حيث يعتبر مصدر أساسى فى الحصول على العنصر البشرى وتتمثل أساليب الاستقطاب الخارجى فى الآتى:

- 1- الإعلان.
- 2- مكاتب التوظيف.
- 3- المدارس والجامعات.
- 4- الانترنت.
- 5- مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين.
- 6- التقدم مباشرة للمنظمة بطلبات العمل

#### 1- الاعلان كمصدر للاستقطاب

من الطرق الشائعة للإعلان الاستعانة بالصحف المحلية أو القومية أو المجالات والجرائد الخاصة بمجالات معينة، ولضمان تحقيق الهدف المرجو من الاعلان يجب الأخذ فى الاعتبار جانبين على قدر كبير من الأهمية هما: 1- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة فى الاعلان عن الوظيفة التى يرجى شغلها و الميزانية الموضوعة للإعلان، 2- شكل الاعلان . فعلى سبيل المثال، سوف تتناسب الصحف المحلية أكثر مع الوظائف التى من المحتمل أن يتم تعيين أشخاص من المجتمع المحلى بها، مثل الوظائف الكتابية أو الوظائف التى تتطلب أعمالاً يدوية وعندما يكون هناك مجموعة من المتخصصين المحليين الذين يمكن الاستعانة

بهم فى عمل معين. أما بالنسبة للوظائف الأعلى فى الدرجة، فإن الحاجة سوف تقتضى نشر الإعلان فى محيط سوق العمالة القومى، وهذا يبرر نشر الإعلان فى الصحف القومية، على الرغم من أنه من المحتمل أن يكون ذلك أكثر تكلفة. من جهة أخرى، فإنه بالنسبة للأنواع المعينة من الوظائف التى تتطلب متخصصين أو محترفين، فإن الجرائد المتخصصة سوف تكون أكثر ملائمة، وتنطوى هذه الجرائد على ميزة أنها تصل تماماً إلى المجموعة التى يستهدفها الإعلان، ومن ثم، فإنه من الممكن أن ينتج عنها معدل أكبر من الاستجابة، حتى على الرغم من أن توزيع مثل هذه الجرائد يكون أقل من توزيع الصحف.

يعد شكل الإعلان من الأمور الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تصميم إعلانات التوظيف، ويوجد أربعة أسس ينبغى مراعاتها فى التصميم هى: 1- جذب الانتباه: يجب أن يساعد تصميم الاعلان على جذب انتباه طالبي التوظيف، فيجب مراعاة مساحات العرض ودرجة الازدحام ووضوح الكلمات.

2- خلق مزيد من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها كأن يشير إلى أن الوظيفة تثير دوافع التحدى للفرد ، أو يشير إلى جهة العمل بغرض إثارة إهتمام الفرد.

3- خلق الرغبة للالتحاق بالوظيفة من خلال التركيز على المزايا التى توفرها الوظيفة مثل توفر فرص للنموالوظيفى ، اكتساب مهارات جديدة.



4- الحث على التصرف : بمعنى أن يحث الاعلان الفرد على التصرف مثل احجز مكانك ، للمزيد من المعلومات اتصل بمكتبنا ، اتصل الآن .

## 2- مكاتب التوظيف كمصدر للاستقطاب

من الممكن أن يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف للإعلان عن الوظائف الشاغرة وللإشارة إلى إمكانية التعيين في إحدى المنظمات، وتميل مكاتب التوظيف إلى التخصص في أنواع معينة من العمالة مثل أعمال السكرتارية أو العمالة المؤقتة أو منخفضي المهارات.

ومن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التعامل مع مكاتب التوظيف:

1- عدم وجود مدير لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ولا يتوافر للمنظمة القدرة على استقطاب ما يلزمها من العمالة.

2- في حالة ضرورة شغل الوظائف الشاغرة فوراً.

3- في حالة الحاجة إلى جذب أكبر عدد من ذوي المهارات المنخفضة أو العمالة المؤقتة.

من ناحية أخرى ،فان كثرة عدد هذه المكاتب في عالم الواقع يعنى أن بعضها لا يتسم بالقدر الكافى من الاحتراف، فمثلا قد ترشح تلك المكاتب موظفين منخفضي الكفاءة للعمل بالمنظمات، مما ينعكس على انخفاض مستويات الأداء، ولكي تنجح مكاتب التوظيف في تلبية مطالب المنظمات هناك عدد من النصائح التي يجب اتباعها مثل:

1- يجب أن تكون مكاتب التوظيف أكثر فهماً و دراية بالوظائف والمهن المطلوب شغلها، والخصائص التي يجب توافرها في شاغلي هذه

الوظائف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بزيارات للمنظمة للوقوف على الحاجات الفعلية للعمل ومساعدة صاحب العمل أو مسئول الموارد البشرية على صياغة المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة.

2- أن يكون صاحب العمل على دراية بالأساليب والاختبارات التي تستخدمها مكاتب التوظيف في اختبار المتقدمين إليها، وأن تكون هذه الاختبارات من اختيار صاحب العمل حتى يتأكد من مدى ملائمتها للغرض المطلوب.

3- المتابعة الدورية للمرشحين الذين تم قبولهم للعمل للتأكد من مدى نجاح سياسة المكتب في اختيار وترشيح الأفراد المطلوبين للعمل.

ويزداد اعتماد المنظمات على مكاتب التوظيف لاستقطاب العمالة المؤقتة. فقد تحتاج بعض المنظمات - بالإضافة إلى العمالة الدائمة- إلى عمالة مؤقتة لسد العجز الذي قد يظهر في العمالة، وتعرف العمالة المؤقتة "بالعمالة اللحظية أو تلك التي تحتاج إليها المنظمة في أوقات معينة ولا تحتاج إليها في أوقات أخرى".

وتعتمد بعض المنظمات على تعيين الأفراد لفترة قصيرة إما بالساعة أو اليوم كمصدر للحصول على احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة في ميدان الأعمال المكتبية، والأعمال الموسمية، وبالنسبة للكفاءات التي يصعب توفيرها بصفة دائمة وذلك بهدف تجنب المنظمة تحمل أى التزامات في المعاشات والتأمينات أو أى ضمانات أخرى.



تعانى العمالة المؤقتة من الشعور بالقلق وعدم الأمان والاضطهاد وسوء المعاملة في العمل ولذلك ينخفض شعورهم بالالتزام والولاء للمنظمة، ويجب على أصحاب العمل معالجة هذه المشاكل من خلال توفير معلومات دقيقة فيما يتعلق بمدة العمل المطلوبين فيها في المنظمة، وتقديم برامج تدريب لهم تؤهلهم للقيام بواجباتهم، واستخدام أساليب معاملة راقية معهم لتوفير الاحترام المتبادل والعدالة المطلوبة في محيط العمل.

### 3- المدارس والجامعات كمصدر للاستقطاب

من الممكن أن يساعد الحفاظ على اتصال دائم بالمدارس والكليات في تقديم مجموعة كبيرة من الموظفين المرتقبين، بهذه الطريقة فإن المنظمة تستطيع أن تقوم بتعيين أولئك الذين لديهم المؤهلات المناسبة والذين من الممكن أن يتم تدريبهم بعد ذلك بما يتناسب مع العمل. يساعد الاستقطاب من الجامعات والمعاهد في تحقيق عدد من الجوانب الايجابية مثل تعزيز وتحسين سمعة المنظمة في المجتمع المحلي، استقطاب عدد كبير من المتقدمين المتخصصين لديهم مؤهلات مناسبة لشغل الوظيفة، انخفاض تكاليفه نسبياً. إلا أن هناك عيباً رئيسياً يتمثل في انخفاض الخبرات العملية لدى الأفراد الذين تم استقطابهم. ولتحقيق أقصى استفادة من الاستقطاب من الجامعات فإن هناك هدفان أساسيان يجب أن يتوافرا لدى القائمين على الاستقطاب من الجامعات هما: 1- أن يتم تصفية المتقدمين من خلال مجموعة من السمات الواجب تقييمها لدى المرشحين لشغل الوظيفة مثل الدافعية (مثل هل يتوافر لدى الفرد استعداد عال لبذل الجهد-



هل تتوافق اهتماماته مع الوظيفة)، ومهارات الاتصال (هل يتسم باليقظة الذهنية- هل يعبر عن أفكاره بوضوح)، ومستوى التعليم (ماهى المقررات الدراسية ذات الصلة بالوظيفة- والتقديرات التى حصل عليها فيها)، المظهر الشخصى (هل كان أنيقاً ومهندياً). 2- يتمثل الهدف الثانى فى كيفية جذب الأفراد للعمل فى المنظمة ومن أفضل الوسائل فى ذلك أن يبدى القائم بالاستقطاب الاحترام للمتقدمين ومعاملتهم بشكل غير رسمى يتسم بالود وامدادهم بما يحتاجونه من معلومات عن المنظمة بهدف تحسين صورة المنظمة لديهم.

#### 4- مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين:

مجموعة من المكاتب المتخصصة فى شئون التوظيف و يتناسب هذا الأسلوب بصورة أكبر مع الوظائف العليا المتعلقة بالإدارة عندما يكون للمنظمة متطلبات محددة جداً، فى هذه الحالة، سوف يقوم المستشارون بالبحث فى سوق العمل، حيث أنه غالباً ما يتم استهداف الأشخاص الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا فى المنظمات الأخرى أو الرجوع إلى قواعد البيانات الخاصة بهم التى تشمل على المرشحين. ويطلق على هؤلاء المستشارين " الصيادون المهرة" وتعتبر هذه الطريقة مفيدة جداً فى إجراء محادثات مع الأشخاص الذين يتناسبون مع الوظائف الشاغرة فى المنظمة ودون أن يتم الكشف عن اسم المنظمة.

من ناحية أخرى، فإن العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب تتمثل فى ارتفاع نسبة التكلفة حيث يتقاضى هؤلاء المستشارين مبالغ مالية عالية لقاء خدماتهم فى استقطاب الموارد البشرية المطلوبة. كما أنه من الممكن أن ينتج عن اتباع هذا الأسلوب، إقصاء من هم خارج دائرة معارف هؤلاء

المستشارين، والذين قد يتمتعون بإمكانيات ممتازة ولكنهم قليلو الاحتكاك بالآخرين، ويتمثل أحد العيوب الأخرى التي من الممكن أن ينطوى عليها هذا الأسلوب في الافتراض بأن الأشخاص الذين يشغلون المناصب المماثلة للمنصب شاغر يعتبرون مرشحين مناسبين، لكن لا يوضع في الاعتبار إلى أي مدى يجيد هؤلاء الأشخاص القيام بالمهام الموكلة إليهم في هذه الوظائف.

#### 5- الإنترنت كمصدر للاستقطاب:

هناك تزايد في أعداد المنظمات التي تعتمد على شبكة الانترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية. ولقد يسرت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال بالأشخاص والوصول إلى المعلومات في أي مكان من العالم من خلال شبكة الانترنت، وتعد هذه الخدمة متاحة لعدد ضخم جداً ومتزايد من الأشخاص الذين يمكنهم الدخول إلى مواقع شبكة الويب الدولية بتكلفة مكالمة التليفون المحلية فقط. ويعنى ذلك ما يلي:

( أ ) أنه يمكن الاختيار والتعيين من دائرة تشمل العالم أجمع، ويسمح هذا لأصحاب العمل بالاتصال بمجموعات أكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير ومتنوع من المهارات والخبرة والاتجاهات، غير أن اختيار العاملين من السوق العالمي يعنى أنه سوف يتعين على صاحب العمل إدارة التنوع الذي ينتج بشكل حتمى عن وجود هؤلاء الأشخاص في المنظمة.



(ب) يعنى ذلك أيضاً أنه من الممكن أن يتم حفظ كمية ضخمة من التفاصيل، وسوف ينتج عن ذلك زيادة عدد المتقدمين المرتقبين للعمل وزيادة القدر المتاح من البيانات عن كل شخص، وسوف يساعد ذلك فى رفع الجهد المبذول فى عملية التوفيق بين الأشخاص والوظائف.

(ج) يتسم الاعتماد على الانترنت كمصدر للاستقطاب بانخفاض التكلفة مقارنة بتكلفة الاعلانات أو مكاتب التوظيف.

(د) ومن ناحية أخرى، فإنه لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضاً أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم بغية أن يراها بعض أصحاب العمل الذين هم فى حاجة إلى عمالة. وعادة ما يتم ارسال استعلام شامل إلى أى شخص يرغب فى أن يتم تضمين اسمه فى مثل قواعد البيانات هذه حتى يقوم بإكماله، ويتم من خلال الأسئلة الموجودة فى الاستعلام استكشاف المؤهلات والخبرة والخلفية التى يتمتع بها الشخص، وعادة ما يطلب من الشخص تحديد نوع المنظمة والموقع ونوع العمل الذى يبحث عنه. ومن الممكن أن يتم الاستعانة بالمعلومات التى تم الحصول عليها فى كتابة نبذة عن الشخص المتقدم للعمل.

تعد المشكلة الأساسية المصاحبة لاستخدام شبكة الانترنت فى الاستقطاب هى أن سهولة الاتصال عبر الشبكة يشجع ذوى الكفاءات المنخفضة و الأشخاص من مناطق جغرافية متباعدة لا تتفق وطبيعة الوظيفة على التقدم لشغل الوظيفة. عموماً فإن أغلب المنظمات تستخدم



حاسباتها الآلية في تقييم وتنقية السير الذاتية المقدمة لشغل الوظائف بها.

استخدمت شركة برونج شبكة الانترنت بنجاح عندما أرادت استقطاب  
100000 شخص في جميع أنحاء العالم في عام 1998  
التي كانت الشركة تبحث عن أشخاص للعمل في  
شهور ثم ارتفع الرقم حتى وصل 50000 بعد ستة شهور

#### 6- التقدم مباشرة للمنظمة بطلبات العمل:

يعتبر من أرخص المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في الحصول على احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات إلى أصحاب العمل من الراغبين في الالتحاق بإحدى الوظائف دون الإعلان السابق عنها، وتستخدم المنظمات هذا المصدر في حالة شغل الوظائف الكتابية والأعمال اليدوية. و تكون المنظمات هنا في مركز أفضل للمساومة حيث يحضر طالب العمل بنفسه وبالتالي يمكن أن يقبل الوظيفة بأي شروط تملئها عليه المنظمة نظراً لحاجته الملحة للعمل.

والجدير بالذكر أنه يمكن للمنظمة الاعتماد على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية في آن واحد. وكذلك هناك العديد من العوامل التي يتوقف بناء عليها اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للاستقطاب ومنها:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- مدى السرعة المطلوبة لشغل الوظائف.

\* إمكانية توافر الخبرات المطلوبة في سوق العمل.

\* فلسفة ورغبات الإدارة العليا للمنظمة.

#### 4-5 وسائل الترغيب التنظيمي Organizational inducements:

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد كبير من الأفراد المؤهلين وذوى الكفاءات العالية لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة فى المنظمة. وقد أدى ارتفاع معدلات ترك العمل بالنسبة لبعض الوظائف إلى حدوث مشاكل فى المنظمة، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات البحث عن الإغراءات الكافية لجذب وتعيين العاملين بها، وظهرت مفردات لغوية جديدة فى عمليات الاستقطاب تبيح وتدعم عمليات اغراء العاملين وجذبهم من المنظمات الأخرى للعمل لدينا وتعتبرها صراعا مشروعاً يطلق عليه " اللعبة العادلة".

ويعرف الترغيب التنظيمي فى كل السمات والمزايا الايجابية التى تقدمها المنظمة لجذب عدد أكبر من الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة بالمنظمة. وتتمثل هذه الوسائل فى الآتى:

##### 1- مستوى الأجر:

الأجر هو المصدر الأساسى لدخل الفرد، ولذلك فإن المتقدم لشغل وظيفة معينة غالباً ما يقارن بين الدخل المعروض عليه من وظيفة معينة وبقية الأجور التى يمكن أن يحصل عليها من وظائف أخرى، ويعتبر الأجر من أهم عناصر تفضيل الوظائف فى الحالات التى يكون أمام الفرد فرصة للاختيار من بين عدة وظائف. أما فى الحالات التى لا

تتاح للفرد فيها فرصة الاختيار من بين عدة وظائف فإنه غالباً ما يقبل وظيفة بأجر منخفض نسبياً حتى يضمن الوفاء بحاجاته الأساسية.

ونظراً لأن مستوى الأجر يعتبر أحد أهم الخصائص الوظيفية، فإن بعض المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية، وطبقاً لهذه السياسة، فإن أجور المنظمة تكون أعلى من معدلات الأجور السائدة في السوق، ويتيح تطبيق هذه السياسة للمنظمة فرص استقطاب أفضل عناصر متاحة في قوة العمل في السوق، ويمكن أيضاً للمنظمة استخدام هذه السياسة لتشجيع الأفراد على قبول بعض الوظائف التي تفتقد إلى بعض المميزات، ومن أمثلة ذلك الأجور المرتفعة التي تدفعها شركات البترول للعاملين في حقول البترول (في الصحراء أو البحار)، أو الأجور التي تدفعها بعض الشركات للعاملين في الفترات الليلية، أو في ظروف عمل غير مريحة، أو وظائف خطيرة.

## 2- التحدي والمسئولية:

تمثل الوظيفة مجالاً قوياً لاختبار قدرات الفرد الشخصية ورغبته في القيام بأداء وظائف غير روتينية تتميز بالتحدي والمسئولية، وتزداد أهمية عنصر التحدي والمسئولية في الحالات التي يكون فيها الفرد مؤهلاً تأهيلاً علمياً وعملياً مناسباً، وأحياناً قد يضحي الفرد بوظيفة روتينية ذات عائد مادي مرتفع، مقابل أن يشغل وظيفة ذات عائد مادي أقل لكنها أكثر تحدياً وغير روتينية.

## 3- الأمن الوظيفي:



فى ظل المتغيرات البيئية الحديثة، واتجاه معظم المنظمات نحو تطبيق استراتيجيات "التقلص التنظيمى"، باتت حاجة الفرد إلى اختيار وظيفة تتميز بالأمان والاستقرار ضرورة ملحة، ولعل هذا ما يفسر رغبة العديد من الخريجين فى الالتحاق بالعمل الحكومى الذى يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والأمان برغم انخفاض الرواتب. ويؤكد ذلك رغبة الكثير فى التمسك بالمثل القائل "إن فاتك الميرى، أتمرغ فى ترابه". ومن جانب آخر فإن الأمن الوظيفى يمكن أن يؤثر على إنتاجية الفرد واندماجه للمنظمة بشكل مباشر.

#### 4- فرص الترقى:

يهتم معظم الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف بمدى توافر فرص للترقى الوظيفى فى المستقبل، وتزداد أهمية هذه الخاصية الوظيفية بالنسبة للأفراد شاغلى الوظائف الإدارية والمهنية، وفى الحالات التى يكتشف فيها الفرد أن احتمالات الترقى والنمو داخل المنظمة محدودة، فإنه غالباً ما يبدأ فى البحث عن وظيفة أخرى يمكن أن تحقق له طموحاته الوظيفية.

#### 5- الموقع الجغرافى:

يؤثر الموقع الجغرافى للمنظمة على قرار الفرد بالتقدم لشغل الوظيفة أو عدم تقدمه، إن قرب أو بعد مكان العمل عن موقع الشخص المتقدم لشغل الوظيفة يمكن أن يكون العنصر الحاسم فى الحالات التى يكون للفرد فيها التزامات أسرية معينة (مثل رعاية كبار الأفراد فى الأسرة أو

رعاية الأطفال)، أو في الحالات التي يكون فيها المتقدم لشغل الوظيفة من النساء، ولذلك تحرص العديد من المنظمات على توفير وسائل انتقال مناسبة إذا كان موقعها الجغرافي بعيداً عن أماكن إقامة العاملين.

#### 6-المزايا الوظيفية:

تمثل المزايا الوظيفية مصدراً هاماً من مصادر المقارنة بين الوظائف المتاحة، وإلى جانب ذلك تمثل تلك المزايا مصدراً هاماً من مصادر التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة بغرض اجتذاب أفضل المرشحين لشغل الوظيفة، ومن أمثلة تلك المزايا الوظيفية السيارة والمكاتب الفاخرة وأماكن انتظار السيارات والعلاج المجاني والمصيف.

#### 7- السمعة التنظيمية أو الانطباع الذهني عن المنظمة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتعتبر عاملاً مؤثراً في عملية الجذب للكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة. وتشتمل على طريقة معاملة الأفراد، جودة العمل والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية، وكذلك طريقة إنهاء عقد العمل.

#### 4-6 من يقوم بعملية الاستقطاب داخل المنظمة ؟

في حالة المنظمة صغيرة الحجم يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم أو بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية وكذلك من الممكن أن تستند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة.

فى حالة المنظمة كبيرة الحجم تقوم بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ومن هذه الوحدات ما يسمى بمكتب التوظيف حيث يكون هذا المكتب هو المسئول عن وظيفة الاستقطاب.

ان تحقيق التعاون والانسجام بين المديرين التنفيذيين ومديرى الموارد البشرية أمر فى غاية الأهمية لتحقيق النجاح فى استقطاب الكفاءات البشرية الملائمة للعمل ، ويجب أن يكون مدير الموارد البشرية ملماً بكل تفاصيل العمل وما يتطلبه من مهارات، والتغيرات التى تطرأ على هذه المهارات نتيجة التطور فى طرق وأدوات العمل.

تهدف المنظمات إلى تحقيق الاستقطاب الفعال وليس فقط مجرد الاستقطاب، إن مدى حرص المنظمة على اتباع الاجراءات السليمة عند القيام بعملية الاستقطاب له أثر كبير على مستويات أداء المرشحين لشغل الوظيفة، فقد أشارت نتائج احدى الدراسات أن المرشحين لشغل الوظائف أشاروا أن سبب اختيارهم للعمل كان طبيعة الوظيفة ذاتها ، بينما أشار عدد آخر منهم أن سبب قبولهم للعمل كان الانطباع الايجابى الذى تركه القائمون على عملية الاستقطاب لديهم. تشير نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة العناية باختيار وتدريب الأشخاص من الموارد البشرية الذين يقومون بعمليات الاستقطاب.



#### 4-7 ملخص الفصل

- 1- يعتبر استقطاب الأفراد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك هناك علاقة بين تحليل العمل وبين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار.
- 2- استعرض الفصل لأهمية الاستقطاب وفوائده على مستوى المنظمات وذلك لشغل الوظائف الشاغرة بالأفراد المناسبين.
- 3- تم توضيح المصادر المتاحة أمام الشركة وهما الاستقطاب الداخلي وكذلك الاستقطاب الخارجي ثم توضيح مزايا وعيوب كل مصدر من المصادر المتاحة وكذلك الأساليب المختلفة المتاحة لكل مصدر من مصادر الاستقطاب.
- 4- الأساليب المتاحة أمام الشركة في الاستقطاب الداخلي تتمثل في الترقية، النقل، الاعلان الداخلي، مخزون المهارات وأخيراً الزملاء في العمل، أما أساليب الاستقطاب الخارجي فتتمثل في الإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس والجامعات، الانترنت، مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين، الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل.
- 5- وأخيراً ... تم التعرض إلى وسائل الترغيب التنظيمي بهدف جذب عدد كبير من الأفراد المؤهلين وذوى الكفاءات العالية لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ومنها مستوى الأجور التنافسي، التحدي المسئولية، الأمن الوظيفي، فرص الترقية، الموقع الجغرافي، المزايا الوظيفية وأخيراً السمعة التنظيمية.



## الفصل الخامس الاختيار والتعيين



### محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

- 1- المقدمة
- 2- تعريف عملية الاختيار.
- 3- أهمية الاختيار.
- 4- قرارات الاختيار.
- 5- مراحل عملية الاختيار.
- 6- العائد والتكاليف للاستقطاب والاختيار.

## الفصل الخامس

### الاختيار والتعيين

### Selection and Placement

#### 1-5 المقدمة

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية العاملة فيها، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام باختيار مواردها البشرية على أسس علمية وموضوعية تضمن تحقيق وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته وامكانياته.

وتعتبر سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة المؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويرتبط نجاح عملية الاختيار بنجاح إدارة الموارد البشرية في جذب العناصر البشرية الملائمة بالعدد والنوعية المطلوبين و في الوقت المناسب ( وظيفة الاستقطاب)، وبالتالي فإن نجاح عملية الاستقطاب يسهل القيام بعملية الاختيار.

#### 2-5 تعريف عملية الاختيار:

تعتبر وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب فبعد تحديد المنظمة لمصادر الاستقطاب يأتي دور إدارة الموارد البشرية لاختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له. وبالتالي فإن مفهوم عملية الاختيار يشير إلى "انتقاء أنسب العناصر

من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة باستخدام أدوات اختيار متكاملة".

### 5-3- أهمية عملية الاختيار:

في هذا الجزء نحاول أن نجيب على التساؤل التالي لماذا يجب الحرص عند تنفيذ عمليات الاختيار ؟ ويمكن أن نجيب على هذا التساؤل من خلال النقاط التالية:

1- تمثل عملية الاختيار والتعيين النقطة التي تتحول عندها أهداف وخطط الموارد البشرية إلى قرارات تنفيذية تؤثر على أداء المنظمة في المستقبل. ولا يعد نجاح إدارة الموارد البشرية في وضع توصيف جيد وتخطيط واستقطاب جيدين ضماناً للحصول على ما تحتاجه من الموارد البشرية الملائمة .

2- تزداد أهمية التدقيق في عملية الاختيار عندما تزداد صعوبة التخلص من العمالة غير المرغوب فيها والتي تم اختيارها نتيجة الخطأ في عملية الاختيار، ويكون من الصعب رفع مستوى قدراتها عن طريق التدريب .

3- يؤدي عدم اتباع سياسة سليمة لاختيار العنصر البشري إلى انخفاض فعالية المنظمة التي ترتبط بأداء مواردها البشرية ذات المهارات المرتفعة. لذلك يجب الحرص عند الاختيار للتمييز بين أصحاب المهارات المرتفعة وغيرهم من المتقدمين لشغل الوظيفة.



4- أن توظيف عامل واحد يكلف المنظمة مبالغ طائلة ما بين أجور وتدريب وبالتالي يعتبر نشاط الاختيار هو نشاط مكلف جداً للمنظمة وتشمل التكاليف التي تتحملها المنظمة عند الاختيار الخاطيء:

- أ- تكلفة البحث عن واستقطاب قوى عاملة جديدة.
- ب- تكاليف إجراء الاختبارات بين المتقدمين الجدد.
- ج- تكاليف الإجراءات اللازمة لإنهاء خدمة العاملين الحاليين.
- د- الأثر المعنوي السلبي على جماعة العمل والذي قد ينتج عن إنهاء خدمة زملائهم أو عن عدم الاستقرار في القوى العامل في حالة الاستغناء عنهم. أو تحملهم أعباء عمل اضافية في حالة الاحتفاظ بهم.

#### 5-4- بدائل قرارات عملية الاختيار:

تتراوح بدائل قرارات الاختيار بين ثلاثة احتمالات هي :

##### أ- أن يتم اتخاذ قرار صحيح:

يتصف قرار الاختيار بأنه صحيح إذا قام مدير الموارد البشرية بقبول شخص ويثبت بعد ذلك بأنه ناجح فعلاً في الوظيفة، بمعنى نجاح إدارة الموارد البشرية في قرارها بقبول المرشح . وأيضاً يكون القرار صحيحاً إذا تم رفض مرشح ويثبت بعد ذلك بأنه غير ملائم للوظيفة. في الحالتين يكون مدير الموارد البشرية قد نجح في التنبؤ بالأداء المستقبلي للمتقدم للوظيفة، ولذلك يوصف القرار بأنه قرار صحيح.

**ب- قرار خاطيء من النوع A:**

عندما يتم رفض مرشح ويثبت بعد ذلك نجاحه في الوظائف وبالتالي ترتفع هنا تكاليف الاختيار.

**ج- قرار خاطيء من النوع B:**

عندما يتم قبول مرشح ويثبت بعد ذلك عدم نجاحه في الوظائف وبالتالي ترتفع هنا تكاليف التدريب لهذا الفرد.

**لاحظ أن**

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تقليل احتمال في النوع A والنوع B وفي نفس الوقت زيادة احتمال اتخاذ القرارات السليمة.

**5-5- مراحل عملية الاختيار:**

تمر عملية اختيار الموارد البشرية بمجموعة متتالية من المراحل، وإذا لم يستوف المتقدم للوظيفة متطلبات أى مرحلة يتم رفض التعيين، أما إذا اجتاز المتقدم هذه المرحلة ينتقل مباشرة إلى المرحلة التالية لها. والشكل التالي يوضح مراحل عملية الاختيار.

شكل رقم (1/5) مراحل تنفيذ عملية الاختيار



#### المرحلة الأولى: استقبال طلب التوظيف:

يعد طلب التوظيف أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة المعلن عنها. ويعرف نموذج التوظيف بأنه "نموذج يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة يوضح فيه خصائصه الشخصية



والاجتماعية وخبراته السابقة". وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى نموذج التوظيف كأحد اساليب الاختيار، إلا أن هناك تباينا في الرأي حول نوعية البيانات التي من المفترض أن يشملها النموذج. لذلك من الشائع أن يشمل نموذج التوظيف بيانات مثل المؤهلات العلمية والسن والنوع والحالة الاجتماعية والبرامج التدريبية والخبرات الادارية أو الفنية والحالة الصحية ، وفي بعض الأحيان بيانات جسمانية مثل الوزن والطول والهوايات والأنشطة الاجتماعية. وترجع أهمية استخدام الأسلوب العلمي في تحديد ماهية المعلومات المطلوبة في طلبات التوظيف إلى عدة أسباب هي :

1- ضمان توفير معلومات شاملة وموضوعية عن المتقدم تسهم في تقييم خصائصه ، لذلك يجب مراعاة أن تكون البيانات المطلوبة في نموذج التوظيف ترتبط بالقدرة على التنبؤ باحتمال تحقيق النجاح في أداء الوظيفة.

2- سهولة استبعاد المتقدمين غير المناسبين والذين لا تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة، مما يوفر الوقت والجهد المبذول في عملية الاختيار.

3- تعتبر طلبات التوظيف أساسا للملفات الوظيفية للمرشحين الذين يجتازوا الاختبارات لشغل الوظيفة.

ويعرض الجدول التالي مميزات وعيوب الاستعانة بطلبات التوظيف في عمليات الاختيار.

جدول (1-5) مميزات وعيوب طلبات التوظيف

المميزات	العيوب
1 يمكن ترتيب المعلومات بما يسهل عملية المقارنة بين المرشحين للتوظيفة.	1 أحيانا يجب إعداد طلبات توظيف مختلفة للوظائف المختلفة.
2 تتمكن المنظمة من الحصول على المعلومات التي ترغب في الحصول عليها عن المرشح.	2 عند الاستعانة بطلبات التوظيف، فإنه يوجد هناك فرصة أقل للمرشحين كي يتمكنوا من إظهار مواهبهم الإبداعية.
3 من الممكن أن يتم الاستعانة بالطلب كأساس للحديث أثناء المقابلة الشخصية.	3 في بعض الأحيان لا تكون المساحة المطروحة لتكوين المعلومات كافية ولا يكون هناك بد من ارفاق بعض الصفحات الإضافية.
4 من الممكن أن يمثل طلب التوظيف جزءاً من الملف الوظيفي الخاص بالمرشح .	4 ينتج عن استخدام طلبات التوظيف تعطيل بعض الأشخاص.
5 سهولة تسجيل المعلومات على الكمبيوتر مما يسهل الرجوع إليها أي وقت.	5 من الممكن أن تتسبب بعض الطلبات ذات التصميم السيء في بعض المشاكل والمصاعب نتيجة عدم ملائمة المعلومات لتحديد مدى ملائمة الشخص للتوظيفة
6 ينتج عن الاستعانة بطلب التوظيف تقليل فرص حدوث أي نوع من الظلم أو التمييز	

#### الخطوة الثانية: المقابلات التمهيدية:

تتمثل المقابلة التمهيدية التي يتم من خلالها اختيار الموظفين في نوع من المحادثة بين المتقدم للعمل وصاحب العمل في المنظمات الصغيرة أو الموارد البشرية في المنظمات الأكبر، ويتم تصميم المقابلة التمهيدية بهدف تحديد مدى تناسب المتقدم لشغل العمل مع الوظيفة المرجو تعيين أحد الأشخاص بها، والمقابلة التمهيدية عبارة عن تبادل

الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذى يعقد المقابلة فى تكوين رأى عن المرشح ومساعدة المرشح فى تكوين رأى عن المنظمة.

وتتمثل أهداف المقابلة التمهيدية فى عملية الاختيار فى هدفين أساسيين:

1- تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة عن طريق سؤاله عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية والخبرات السابقة والاتجاهات الشخصية ، بالإضافة إلى ملاحظة سلوك المتقدم للوظيفة والجوانب الشخصية، واستكمال بعض المعلومات غير الواضحة فى طلب التوظيف.

2- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات المهمة مثل طبيعة العمل، ومستوى الأجور، والمكافآت، وفرص الترقية المتاحة فى المستقبل، تساعد هذه البيانات المتقدم للوظيفة على تحديد اذا كان من مصلحته قبول أو رفض الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تعزز صورة المنظمة وسمعتها فى المجتمع وعلاقاتها مع القوى العاملة المرتقبة.

### الخطوة الثالثة: الاختبارات

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار وتلجأ المنظمات إليها وذلك للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين خلال الخطوتين السابقتين صلاحيتهم لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها.

وتستخدم الاختبارات فى مجال ادارة الموارد البشرية فى قرارات الاختيار والرقية والنقل والتدريب ، والهدف منها فى كل الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات شغل الوظيفة.



والمفترض من الاختبارات أن تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين ، إلا أنه في بعض الأحيان قد يحوط بها بعض الشبهات تنصب أساساً على استخدامها كوسيلة للتحيز لبعض الأشخاص وتفضيلهم على غيرهم. ونعرض فيما يلي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الاختبارات، الفروض التي تقوم عليها الاختبارات وكذلك أنواعها وكيفية الاختيار الأفضل من بينها وأخيراً شروط الاختبار الجيد.

أولاً: الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها من الاختبارات تسعى إدارة الموارد البشرية من إجراء الاختبارات إلى ما يلي:

1- اختبار الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة وضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

2- الوقوف على المهارات الفردية والتي يتميز بها الأفراد لتوظيفها واستثمارها في الأعمال التي تتناسب معهم لضمان الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات والمهارات.

3- تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل ولكن يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم عن طريق التدريب.

4- الكشف عن الكفاءات التي ستصلح لشغل المناصب القيادية في المستقبل.

5- التقليل من التحيزات التي يمكن أن تحدث من جانب الأشخاص القائمين بالاختيار.

ثانياً: الفروض التي يقوم عليها الاختبار:

1- الاختبارات هي جزء من عملية الاختيار وبالتالي لا يمكن أن يعتمد عليها بمفردها في عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة.

3- تحاول الاختبارات التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة وبالتالي فهي لا تقطع بما إذا كان سيؤدي هذه الأعمال على الوجه المطلوب أم لا. فالاختبارات أكثر قدرة على كشف حالات الفشل منها على كشف حالات النجاح ، الأمر الذي يجعل منها أداة يمكن اللجوء إليها عندما يكون المطلوب تصفية عدد ضخم من المتقدمين للوظيفة والابقاء فقط على أكثر المتقدمين احتمالاً للنجاح في أداء الوظيفة.

4- تقتض هذه الاختبارات أن هناك اختلافات بين المتقدمين في قدراتهم واستعداداتهم لأداء أنواع معينة من الأعمال، وبالتالي تكشف نتائج الاختبارات عن مدى ملائمة الفرد للوظيفة.

5- توجد درجة ارتباط مقبولة بين توافر القدرات والمهارات في الفرد وبين احتمال تحقيق النجاح في أداء الوظيفة ، لذلك تسعى الاختبارات إلى قياس درجة توافر صفات معينة في كل من المتقدمين.

5- لا تجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في الاختبارات، ذلك أن الاختبارات لم تصل إلى حد الدقة الذي يمكن معه القول وبشكل قاطع أن من حصل على درجة A أفضل ممن حصل على B ، وبالتالي يجب استخدام نتائج الاختبارات كمؤشرات وليس كمعايير يلزم اتباعها.

### ثالثاً: أنواع الاختبارات:

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية تستخدمها المنظمات للحكم على المتقدمين وتلعب هذه الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها. وهناك العديد من الاختبارات التي تستخدمها المنظمة وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو كتابية وقد تكون في بعض الأحيان محاكاة لواقع الوظيفة. وفيما يلي استعراض أنواع هذه الاختبارات والغرض من كل نوع منهم على النحو التالي:

1- اختبارات الأداء أو الإنجاز.

2- اختبارات الذكاء.

3- اختبارات القدرات والاستعدادات.

4- الاختبارات الشخصية.

5- اختبارات الميول.

1- اختبارات الأداء أو الإنجاز:

يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة، أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة. مثل أن يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الكمبيوتر Typing أن يكتب عدد من الصفحات ثم نحسب المدة التي تم من خلالها كتابة الصفحات وكذلك عدد الأخطاء التي أرتكبها، أو إعطاء عامل الصيانة آلة متوقفة ويطلب منه معرفة سبب العطل وكذلك إصلاحه، أو نطلب من السكرتارية كتابة خطاب إداري



للرد على أى جهة ونقيس سرعتها فى الكتابة والدقة. ومن السهل استخدام اختبارات الأداء فى المهن الحرفية والفنية لكن الأمر غير ذلك بالنسبة للأعمال الإدارية فيكون فى هذه الحالة الأمر صعب جداً. وبالتالي تصلح هذه الاختبارات فى الوظائف التى توجد بها معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال بها.

#### مزايا إختبارات الأداء :

- 1- لا مجال للفرد أن يزور اجاباته أو أن يعطى اجابات خادعة.
- 2- لا تخترق هذه الاختبارات خصوصية الفرد مثل الاختبارات الشخصية والنفسية.
- 3- يمكن قياس نتائج هذه الاختبارات بشكل دقيق وواقعى.

#### 2- اختبارات الذكاء

الغرض من هذا الاختبار هو التعرف على طريقة تفكير المرشحين لشغل الوظائف المعلن عنها وطريقة تصرفهم وقوة ملاحظاتهم وسرعة البديهة لديهم ودرجة استيعابهم للمعلومات وقدراتهم الذهنية فى مواجهة المشكلات والتحديات. ومثل كل الصفات الانسانية، هناك اختلاف كبير فى درجة الذكاء بين فرد وآخر، وكذلك تتطلب كل وظيفة أو عمل درجة خاصة من الذكاء، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة فى الهيكل التنظيمى كلما زادت أهمية القدرات والمهارات الذهنية ودرجة الذكاء المطلوبة. ولكن يعاب على هذه الاختبارات ما يلى:

- 1- هناك اختلاف بين الباحثين على مفهوم الذكاء وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها فهل يقاس الذكاء بالقدرة على التعبير عن الأفكار، أم تفسير الظواهر أم قوة الذاكرة أم سرعة البديهة ؟

2- الانتقاد الثاني لاختبارات الذكاء أن هذه الاختبارات لا تقيس بعض الخصائص التنظيمية الهامة مثل درجة الولاء للمنظمة أو القدرة على قيادة الآخرين أو التعاون أو الطموح .

3- أن النتيجة السيئة للفرد المتقدم لا تعنى عدم ذكاء الفرد فقد يرجع ذلك إلى الاضطراب الذهني أو العصبى وقت انعقاد الاختبار.

### 3- اختبارات القدرات والاستعداد

يشير مفهوم الاستعداد إلى قدرة الفرد على تعلم مهارات جديدة والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها. ومن الأمثلة على هذه القدرات:

• القدرات الذهنية.

• القدرات اللفظية.

• القدرة الحسابية.

• القدرة اللغوية.

• القدرة الكتابية.

### 4- الاختبارات الشخصية:

قد لا تعطى اختبارات الذكاء والقدرات مؤشر كافى على مدى نجاح الفرد فى العمل مستقبلاً ومن ثم فإن استخدام مؤشرات شخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن أداء الفرد الوظيفى. تتمثل الشخصية فى اندماج كل سمات الشخص فى منظومة فريدة تحدد محاولات الفرد التكيف مع البيئة المحيطة به والتي تتغير باستمرار. ومن أكبر مشاكل اختبارات الشخصية هو تحديد مالى يتم قياسه بالضبط خلال هذه الاختبارات ؟ فهناك العديد من الاختبارات

مثل اختبار السمات أو الصفات أو الاهتمامات أو القيم الخاصة بالفرد وهناك اختبارات أخرى تركز على السلوك في العمل. والهدف من هذه الاختبارات هو اكتشاف مواطن القوة والضعف في شخصية المتقدمين لشغل الوظيفة، والكشف عن الجوانب الايجابية والسلبية السلوكية لديهم. وكذلك تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة وأبعاد محددة في الشخصية للفرد المتقدم للوظيفة مثل الاعتماد على النفس، الاتزان النفسى، حب القيادة، التكيف الاجتماعى، تحكم العاطفة فى تصرفاته. وقد أثبتت اختبارات الشخصية نجاحا فى مجال الاختيار خاصة اذا تم دمجها مع اختبارات أخرى. وتواجه الاختبارات الشخصية بعض الصعوبات عند القيام بإجراءها منها:

1- الصفات الشخصية هى صفات غير ملموسة وبالتالي يصعب قياسها بدقة.

2- صعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل وكل مهنة.

#### 5- اختبارات الميول للعمل

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس رغبة وميل المتقدم للوظيفة المرشح إليها. وتهدف هذه الاختبارات للتأكد من أن ميول الفرد للعمل بوظيفة معينة ترتبط ارتباط وثيق بقدرته على النجاح فى هذا العمل ويؤدى إلى ارتياح نفسى للفرد وبالتالي زيادة فرص استمراره فى العمل وبالتالي ينخفض معدل دوران العمل.



### مراكز التقييم كآلية للاختبار والاختيار :Assessment Centers

تقوم فكرة مراكز التقييم على أساس إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف الإدارية في قضاء يومين أو ثلاثة أيام في إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف أو مواجهة بعض المواقف الإدارية مماثلة لواقع العمل تحت أنظار متخصصين.

#### من خصائص مراكز التقييم ما يلي:

\* لا يشترط وجود مبنى خاص بها ويمكن تجهيز حجرة اجتماعات في المنظمة لهذا الغرض.

\* يستلزم حد أدنى من المتقدمين يقدر بستة أشخاص مثلاً.

\* غالباً ما يكون المسؤولين على إجراء الاختبارات المشرفين والمديرين.

\* أن الهدف من عملية التقييم هو قياس قدرة الفرد على أداء الوظيفة سواء كان ذلك في التعيين لأول مرة أو الترقية إلى مركز وظيفي أعلى.

ومن أهم الأساليب الاختبار المستخدمة في مثل هذه المراكز ما يلي:

#### \* تمرين البريد الوارد:

يعطى للمتقدم هنا مجموعة من التقارير، والمذكرات، والخطابات وبعض المواد الأخرى المتعلقة بطبيعة العمل المتقدم له، ويطلب بعد ذلك من المتقدم أن يوضح طبيعة الإجراءات التي سيتخذها حيال ما سبق في شكل أعداد الخطابات، أو ملاحظات، أو إعداد جداول اجتماعات ويقوم الخبير المختص بتقويم إنجازات الفرد في هذا المجال.

#### \* المناقشات الجماعية الحرة:

وتقدم للمجموعة المتقدمة للوظيفة أو الوظائف مشكلة معينة أو سؤال معين ويطلب منهم الوصول إلى قرار حيالها، ويقوم الخبير

المختص بمراقبة المجموعة والوصول إلى تقييم حول المهارات المختلفة لكل فرد سواء في طريقة عرض الآراء، أو مدى تقبل الآخرين لأفكاره ومداولته، ومدى قدرته في التأثير عليهم، وقدرة كل منهم على القيادة.

**\* أسلوب المباريات:**

تقوم فكرة لعب الأدوار على أساس عرض حالة إدارية ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها إلى مجموعتين أو أكثر كل منها تمثل منظمة تتنافس فيما بينها في السوق وعلى كل مجموعة أن تتخذ قرارات تمثل فعل أو رد فعل في مجالات مختلفة مثل، نوع المنتج، الاعلانات والترويج، أو كمية المخزون، وبطبيعة الحال فإن المجموعات وهي تقوم بهذه الأدوار تقوم في نفس الوقت بمهارات متعددة في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه. وتظهر المهارات الشخصية بشكل بارز للمجموعات ولكل فرد في المجموعة.

**\* المحاضرات الفردية:**

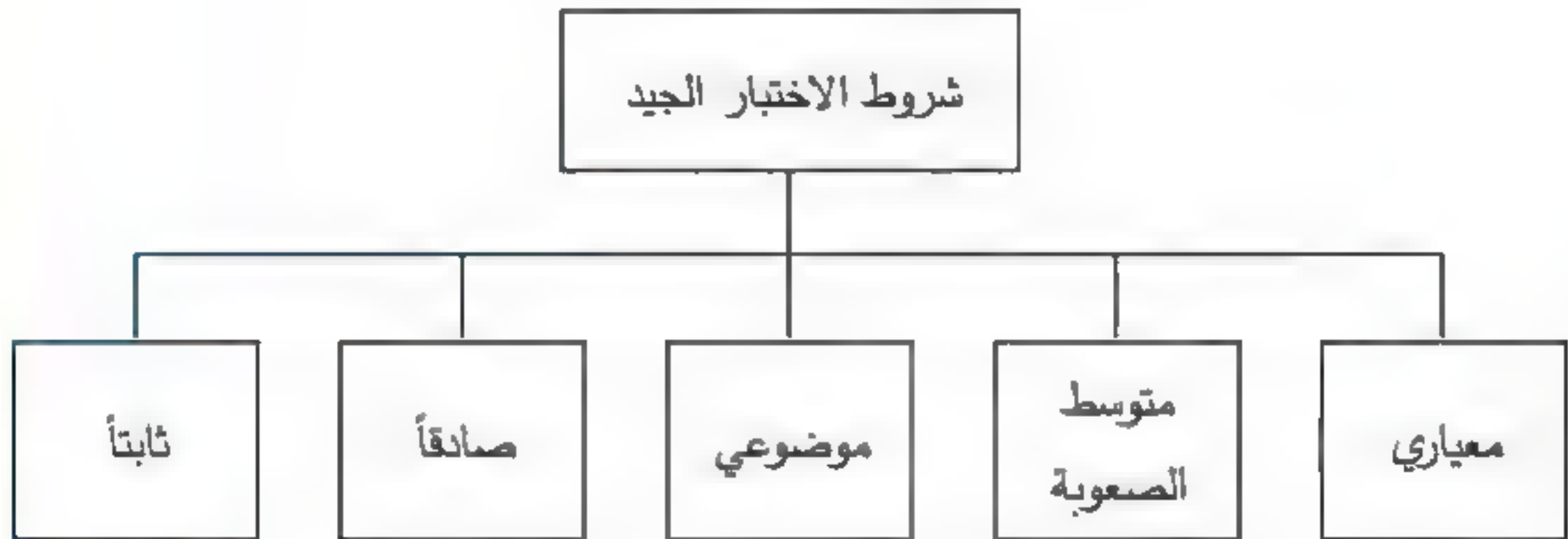
يطلب من المتقدم هنا بعد أن يحدد له موضوع للحديث أن يقدم محاضرة في الموضوع المختار. ويقوم الخبير بقياس قدره الفرد على إيصال أفكاره ومداولته وكذلك قدرته في اقناع الآخرين بموضوع المحاضرة.

**\* الاختبارات الموضوعية:**

وهي عبارة عن مجموعة من الاختبارات التي تكرت سابقاً مثل اختبارات الذكاء، والشخصية، والمعرفة .

رابعاً: شروط الاختبار الجيد:

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه وهي أن يكون الاختبار معيارى، متوسط الصعوبة، صادقاً، وأخيراً ثابتاً كما يوضحه الشكل التالى:



شكل رقم (2/5) يوضح شروط الاختبار الجيد

1- أن يكون معيارى (Standardized):

بمعنى إتاحة فرص متساوية لجميع الأفراد فى أداء الاختبار بكفاءة. وتخضع نتائج جميع المتقدمين لمعايير واحدة فى الحكم، أى أن يطبق الاختبار على نفس الأفراد من نفس الظروف مثال إذا قمنا باختبار ذكاء فيجب أن يخضع لهذا الاختبار الأفراد من نفس العمر. بحيث لا تعطى الأطفال اختبار الذكاء الخاص بالكبار فقط ففى هذه الحالة يكون الاختبار غير معيارى.

2- أن يكون متوسط الصعوبة:



يجب أن يكون الاختبار متوسط الصعوبة فلا يكون سهلاً للغاية ولا صعباً للغاية ويمكن التأكد من ملائمة مستوى صعوبة الاختبار بتجربته على عينه من الأفراد ولكن يشترط أن تمثل هذه العينة المجموعة التي سيطبق عليها الاختبار.

### 3- أن يكون الاختبار موضوعي (Objective):

يكون الاختبار موضوعي أي تكون الأسئلة واضحة ولا يوجد مجال للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.

### 4- أن يكون الاختبار صادقاً (Valid):

نقصد بالصدق ماذا يقيس هذا الاختبار؟ بمعنى أن الاختبار يقيس فعلاً الخاصية موضوع الاختبار وليس أي خاصية أخرى. وبالتالي يجب أن يكون الاختبار له علاقة وطيدة بالوظيفة بمعنى إذا كان بصدد قياس قدره الطالب على تحصيل إحدى المواد الدراسية يكون الاختبار صادق إذا كان قادر على قياس هذه القدرة.

### كيف يمكن تقييم مصداقية الاختبار؟

الاختبارات هي أداة تتنبأ بأداء الأفراد محل الاختبار، فالطلاب الذين يحققون درجات عالية في الاختبار يجب أن يكونوا على هذا القدر من المستوى في الكلية، وكذلك في حالة اختبار الميكانيكيين، فإن الميكانيكيين الذين يظهروا مستوى مرتفع من المهارة في اختبار المهارات الميكانيكية، يجب أن يكونوا كذلك في وظائفهم.

ولكى يكون اختيار الاختبار نافعاً فإن المسئول يجب أن يكون متأكداً من أن الدرجات في مثل هذا الاختبار سوف تنبئ عن مستوى الأداء في الوظيفة، وبعبارة أخرى فإنك يجب أن تقيم الاختبار قبل استعماله بالتأكد

من أن درجات الاختبار هي مرشدة لمعيار أداء الوظيفة. وهذه العملية تتطلب خبرة من قسم الموارد البشرية و الإدارة المباشرة حيث يتم وضع توصيف للوظيفة ومتطلباتها حتى يمكن تحديد مستوى المهارات والقدرات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، وكذلك مستويات الأداء المتوقعة. وتتكون عملية التقييم من أربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

#### الخطوة الأولى: تحليل الوظيفة:

وذلك بكتابة وصف للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن تتوفر فيه حتى يمكن تحقيق النجاح في أداء الوظيفة. وبعض المستخدمين يرتكبون خطأ في اختيار أمور ثانوية وتجاهل معايير الأداء الهامة.

#### الخطوة الثانية: اختيار الاختبارات:

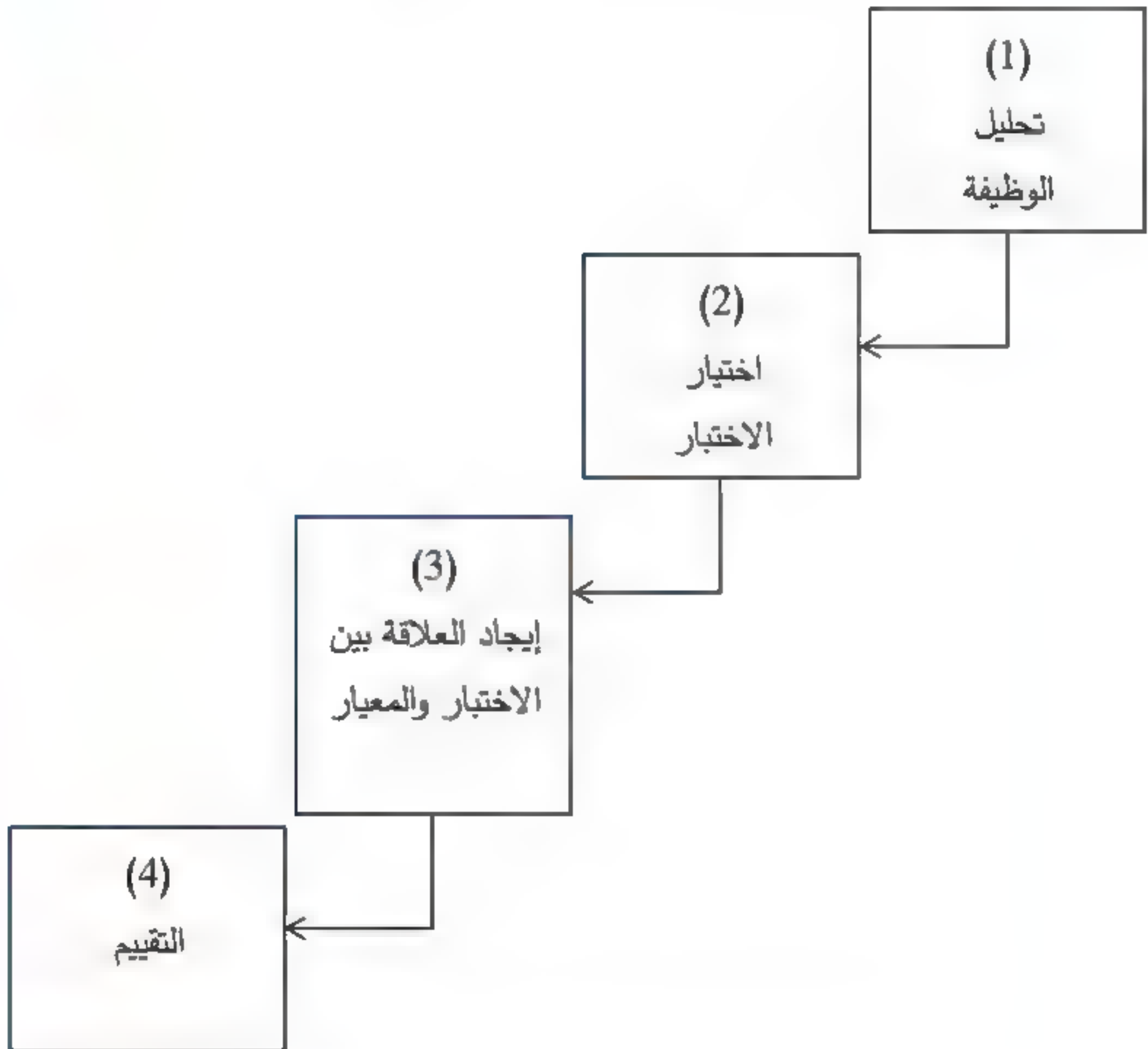
بناءً على التحليل الوظيفي في الخطوة الأولى يتم اختيار الاختبار التي يقيس النجاح في أداء الوظيفة. وهذا الاختبار يكون مبني على الخبرة وتوقعات الإدارة ويمكن استخدام أكثر من اختبار معاً في نفس الوقت بهدف قياس العديد من القدرات والاستعدادات.

الخطوة الثالثة: اجراء الاختبار وايجاد العلاقة بين نتائج الاختبار ومستوى الأداء.

تقوم المنظمة في هذه الخطوة بتقديم الاختبار للأفراد، ويكون أمام المنظمة بديلين:

أ- تطبيق هذا الاختبار على الأفراد الحاليين العاملين بالمنظمة وبعد الحصول على نتائج الاختبار تقوم بمقارنة هذه النتائج مع سجلات الأداء للعاملين الموجودة بالمنظمة وبالتالي نقوم بحساب العلاقة بين الاختبار ومعايير الأداء وذلك يسمى الصدق المتزامن.

ب- تطبيق هذا الاختبار على الأفراد المتقدمين للوظيفة وبعد ذلك تعيينهم وقياس أدائهم ولمدة 6 شهور مثلاً وبعد ذلك إيجاد العلاقة بين نتيجة الاختبار وبين معايير الأداء الخاصة بهم وذلك يسمى الصدق التنبؤي.



شكل رقم (3/5) يوضح خطوات تقييم مصداقية الاختبار



#### الخطوة الرابعة: التقييم:

وهنا تقوم المنظمة باتخاذ القرار المناسب والمترتب على الخطوات السابقة فهي هذه الخطوة إما أن تكون المنظمة قد وصلت إلى قناعة تامة بصدق الاختبار أو تقرر المنظمة تغيير الاختبار، وفي هذه الحالة تعاد الخطوات مرة أخرى.

#### 5- أن يكون الاختبار ثابت Reliability:

يكون الاختبار ثابت إذا قدم الاختبار نفسه أو اختبار مماثل على نفس الأفراد في أوقات مختلفة فإنه سيعطى تقريباً نفس النتائج .

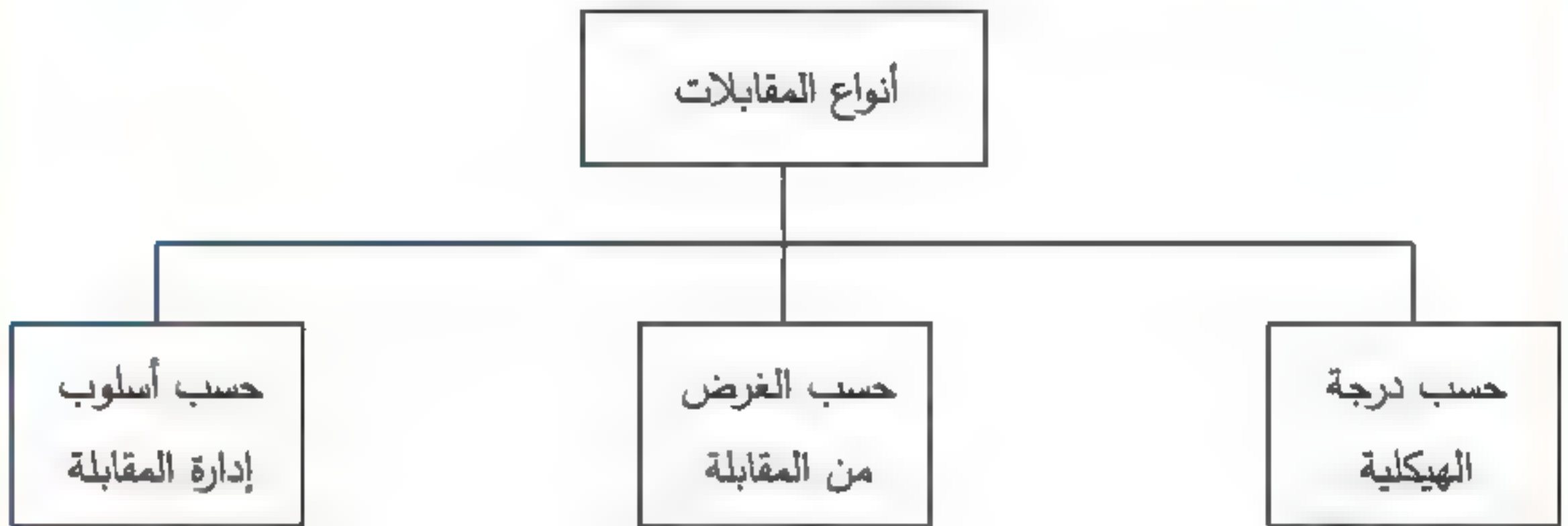
ويلاحظ أن توافر شرط الصدق في الاختبار يعني بالضرورة توافر شرط الثبات - لكن العكس غير صحيح ، فقد يؤدي الاختبار إلى الحصول على نتائج متماثلة في حالة إعادة تطبيقه، ولكنه مازال يقيس صفة أخرى غير صفة البحث.

#### الخطوة الخامسة: المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات واحدة من العديد من اجراءات الاختبار ولكنها من أهم هذه الاجراءات لاختبار الأفراد، بل ومن أكثر تلك الإجراءات استخداماً للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف بالمنظمة والذي يدل على ذلك أن هناك نسبة مرتفعة من المنظمات تبلغ 70% تستخدم الأنواع المختلفة من مقابلات التوظيف في التقييم.

### 1- أنواع المقابلات:

هناك العديد من أنواع المقابلات يمكن تصنيفها على 3 أسس مختلفة يظهرها الشكل التالي شكل رقم (4-5).



شكل رقم (4/5) أسس تصنيف المقابلات

أولاً: تصنيف المقابلات حسب درجة الهيكلية:

يمكن تصنيف المقابلات حسب درجة الهيكلية إلى نوعين:

أ- مقابلات هيكلية:

في المقابلة الهيكلية يتم وضع قائمة بالأسئلة المراد توجيهها إلى راغبى التوظيف وكذلك قائمة بالاجابات المتوقعة لكل سؤال ويطلق على هذه المقابلات المقابلات الهيكلية أو المقننة أو الموجهة. ويلتزم المقابل بمجموعة من الأسئلة يوجهها لمن يقابله.

- مميزات المقابلات الهيكلية:

من أكبر مميزات المقابلات الهيكلية توجيه نفس الأسئلة لنفس الأفراد مما يجعل هناك ثبات في المعايير المستخدمة للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة ونقل من احتمالية التحيز من قبل القائم بالمقابلة.

- عيوب المقابلة الهيكلية:

توتر الشخص المتقدم للوظيفة والنتائج من أن أي إجابة له يقوم الشخص القائم بالمقابلة بتسجيلها.

- متى تستخدم المقابلة الهيكلية؟

يمكن استخدامها إذا كان عدد المتقدمين للوظيفة كبير.

وفي الواقع لا تلتزم جميع المقابلات الموجهة بوضع قائمة من الإجابات المتوقعة من طلاب الوظيفة. ولا توجد قائمة موحدة تستخدمها كل الشركات ولكن هناك إطار عام أو دليل للمقابلات الموجهة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5 - 2) دليل للمقابلات الهيكلية



بيانات خاصة بالوظيفة:

- \* الاسم ..... \* الوظيفة المراد شغلها .....
- \* ما هي الواجبات التي تعتقد أن تشملها الوظيفة؟ .....
- \* لماذا ترغب في شغل هذه الوظيفة؟ .....
- \* ما هو الراتب الذي ترغب الحصول عليه؟ .....
- \* ما الذي تعرفه عن شركتنا ؟ .....
- \* لماذا ترغب في العمل لدينا ؟ .....

بيانات عن الوضع الوظيفي لطالب الوظيفة

- \* هل تعمل حالياً؟ ( ) نعم ( ) لا، إذا كانت الإجابة بـ "لا" فما هي المدة التي قضيتها بدون عمل .....

- \* لماذا لم تعمل خلال الفترة الماضية؟ .....
- \* إذا كنت تعمل بالفعل، فما هو سبب تقدمك لشغل هذه الوظيفة ؟ .....
- \* متى سوف تكون جاهز لبدء العمل معنا؟ .....

الخبرات الوظيفية

- \* المنظمات التي عملت لديها حالياً وسابقاً ..... عنوانها .....
- \* تواريخ العمل: من ..... إلى .....
- \* الوظيفة التي كنت تعمل بها .....
- \* ما هي واجباتك الوظيفية التي كلفت بها حينئذ؟ .....
- \* هل شغلت نفس الوظيفة على مدار عمالك بتلك المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا، إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما هي الوظائف المختلفة التي شغلتها لدى هذه المنظمة؟ وما هي المدة التي قضيتها بكل وظيفة؟ وما هي الواجبات التي كلفت بها في كل منها؟ .....

\* ما هي بداية الراتب الذي كنت تحصل عليه؟ ..... وما هو دخلك الآن؟

..... ملاحظات

.....

\* اسم اخر مشرف عليك .....

\* ما هو أكثر شيء رغبت في هذه الوظيفة؟ .....

\* لماذا فكرت في ترك عملك السابق؟ .....

\* ولماذا في هذا الوقت بالذات؟ .....

\* ملاحظات المقابل: .....

.....

\* ماذا كنت تعمل قبل الالتحاق بأخر وظيفة؟ .....

\* أين كنت تعمل؟ .....

المنصب الوظيفي ..... المسمى الوظيفي .....

الواجبات الوظيفية .....

\* هل كنت تشغل نفس الوظيفة على مدار فترة عملك لدى هذه المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا، إذا كانت

الإجابة ب "لا" ما هي الوظائف الأخرى التي شغلتها؟ ومتى التحقت بها؟ وما هي واجبات كل منها؟

.....

.....

\* ما هو بداية الراتب الذي كنت تحصل عليه؟ .....

وما هو الراتب النهائي الذي حصلت عليه؟ .....

\* اسم اخر مشرف عليك؟ .....

\* هل يمكننا الاتصال بهذه المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا.

- \* ما هو أفضل شيء كنت تحبه في هذه الوظيفة؟ .....
- \* ما هو أقل شيء كنت تحبه في هذه الوظيفة؟ .....
- \* لماذا تركت العمل بتلك الوظيفة؟ .....
- \* هل ترغب في العمل لدى تلك المنظمة مرة أخرى؟ .....
- ملاحظات المقابل: .....
- .....
- \* ماذا كنت تعمل قبيل العمل لدى هذه المنظمة .....
- \* ما هي الوظائف أو الخبرات الأخرى التي حصلت عليها؟ وما هي الواجبات العامة الخاصة بكل منها؟ .....
- .....
- \* هل قضيت فترة بدون توظيف خلال الخمس سنوات الأخير؟ ( ) نعم ( ) لا، وما هي الجهود التي بذلتها من أجل الحصول على وظيفة؟ .....
- .....
- \* ما هي الخبرات والبرامج التدريبية المتوافرة لديك والتي تؤهلك للعمل بالوظيفة المعلن عنها؟ .....
- .....
- المؤهلات العلمية:
- \* ما هو مستوى التعليم أو التدريب الذي تعتقد أنه سوف يساعدك في القيام بواجبات الوظيفة التي تقدمت لشغلها؟ .....
- أشرح أي من المؤهلات العلمية التي حصلت عليها؟ (يمكن للمقابل أن يحل التدريب الفني محل المؤهل العلمي في حالة وجود علاقة ارتباط بينهما) .....
- .....
- الاهتمامات خارج نطاق الوظيفة: Off-Job Activities



- \* ماذا تفعل في غير ساعات العمل الرسمية؟ ( ) العمل وقت اضافي ( ) ممارسة الالعاب الرياضية  
( ) اشاهد الرياضات المفضلة ( ) اذهب إلى النادي ( ) أخرى

من فضلك أشرح ذلك .....

#### أسئلة يوجهها المقابل: Interviewer's Specific Questions

يمكن للمقابل أن يضيف بعض الأسئلة الخاصة بالوظيفة المراد شغلها، مع ملاحظة ترك مساحات فارغة لتدوين الاجابات. (على المقابل أن يتجنب الأسئلة التي من الممكن أن ينظر إليها على أنها نوع من التمييز في المقابلة بين طالبي الوظيفة).

.....  
.....

#### بيانات شخصية: Personal

- \* هل ترغب في تغيير محل اقامتك ( ) نعم ( ) لا.  
\* هل ترغب في السفر؟ ( ) نعم ( ) لا.  
\* ما هي أقصى مدة لضيبتها أثناء السفر؟ .....  
\* هل لديك القدرة على العمل وقتاً إضافياً؟ .....  
\* ماذا تعمل خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ .....

#### التقييم الذاتي: Self Assessment

- \* ما هي نقاط القوة التي تشعر بتوافرها لديك؟ .....  
\* ما هي نقاط الضعف التي تشعر بتوافرها لديك؟ .....  
على المقابل مقارنة استجابات طالبي الوظيفة بما قدموه من معلومات بطلبات التوظيف السابق استيفاؤها، مع مراعاة أبراز أية تناقضات أو اختلافات قد توجد.

.....

قبل مغادرة طالبي الوظيفة مكان المقابلة يجب على المقابل أن يزودهم ببعض المعلومات الأساسية عن المنظمة وعن الوظيفة المراد شغلها مثل: مكان العمل، عدد ساعات العمل، الأجر أو الراتب، نوعية المكافآت التي سيحصل عليها، وغيرها من المعلومات التي قد تؤثر على استفادة الفرد من الوظيفة.

#### تسجيل انطباعات المقابل:

يقوم المقابل بتقييم كل خاصية، من خلال إعطاء رقم (1) للخاصية ذات أعلى درجة، (4) للخاصية ذات أقل درجة، ويتم تسجيل انطباعات المقابل عن الخصائص المختلفة لطالبي الوظيفة من خلال النموذج

الخصائص	1	2	3	4	ملاحظات
الشخصية مثل:					
• المظهر الشخصي.					
• الاتزان.					
• الأسلوب في الحديث.					
• درجة التعاون مع المقابل					
الوظيفة، مثل:					
• مستوى الخبرة.					
• المعرفة والإلمام بالوظيفة.					
• العلاقة بالآخرين.					
• مستوى الكفاءة.					

هذا ويتم تقييم كل خاصية على أساس أن: الرقم (1) يشير إلى أنها متميزة، و(2) إلى أنها فوق المتوسط ورقم (3) على أساس أنها متوسطة، ورقم (4) غير ملائمة.

ملاحظات المقابل .....

اسم المقابل ..... تاريخ المقابلة .....

ب- المقابلات غير الهيكلية:

لا يلتزم القائم بالمقابلة بقائمة أسئلة معينة، ولكن يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب معين ولذلك فإن المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة وبالتالي فإن راغبي التوظيف قد توجه إليهم نفس الأسئلة أو أسئلة مختلفة. يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو في حالة الرغبة إعطاء المرشح فرصة التحدث عن نفسه

عيوب المقابلات غير الهيكلية:

- اختلاف المعيار المستخدم للمفاضلة بين نفس الأفراد المتقدمين لنفس الوظيفة.
- قد تأخذ المقابلات اتجاهات مختلفة وقد تبعد عن الاتجاه المرتبط بالوظيفة.
- قد لا يتذكر القائم بالمقابلة جميع الأسئلة التي يجب توجيهها للفرد شاغل الوظيفة.

مميزات المقابلات غير الهيكلية:

تقليل حالة التوتر التي قد يكون فيها الفرد شاغل الوظيفة نتيجة توجيه أسئلة محددة له.

ثانياً: أنواع المقابلات حسب الغرض من إجرائها:

يمكن تصنيف مقابلات التوظيف حسب الغرض منها إلى مقابلة الضغوط ومقابلة تقييم الأداء، و يمكن الإشارة إليهما على النحو التالي:

- أ- مقابلة الضغوط: وهي تعد نوعية خاصة من المقابلات التي تجرى للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وبمقتضى هذه المقابلة يتم توجيه مجموعة من الأمثلة بطريقة استفزازية لطلاب الوظيفة،



وتستهدف مقابلة الضغوط بصفة أساسية الحكم على درجة حساسية طالب الوظيفة والتعرف على مستوى الضغوط لديه. تستخدم هذه المقابلات لقياس ردود فعل الأفراد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة.

ب- مقابلة تقييم الأداء: والتي يتم إجراؤها عقب تقييم أداء المرؤوس، حيث يتم خلالها إجراء مناقشة بين المشرف والمرؤوس حول التقديرات التي حصل عليها الأخير أثناء تقييم أدائه، وتنتهي هذه المقابلة بمحاولة وضع مجموعة من المقترحات التي تسهم في الارتقاء بمستويات أداء المرؤوس في عمله.

ثالثاً: تصنيف المقابلات حسب أسلوب ادارتها:

يمكن تصنيف المقابلات أيضاً حسب أسلوب ادارتها، وهي في ذلك تنقسم إلى الأنواع التالية:

أ- المقابلة الفردية **One - on - One interview**: وكما يظهر من اسمها أنها تلك المقابلة التي تتم بين مقابل واحد وطالب وظيفة واحد، حيث يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة لطالب الوظيفة، ثم تسجيل ملاحظاته عنه. هذا وقد تكون المقابلة الفردية تتابعية في نفس الوقت بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مقابل بشكل متتابع قبل أن يصدر قرار باختياره من عدمه.

1- المقابلة التتابعية غير الموجهة **Unstructured Sequential** حيث ينظر كل مقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة ثم يوجه إليه مجموعة من الأسئلة وفي النهاية يكون عنه رأى مستقل خاص.

## 2- المقابلات التتابعية الموجهة Structured Sequential Interview

يقوم المقابل بتقييم طلاب الوظيفة بناء على نموذج تقييم ثابت، ثم تتم المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها جميع الأفراد لأختيار أفضلهم.

ب- المقابلة الجماعية Panel Interview ويقصد بها تقييم طالب الوظيفة من قبل مجموعة من المقابلين في آن واحد، ولا شك أن مثل هذا النوع من المقابلات يسمح لكل مقابل بفحص وتحليل اجابات طلاب الوظيفة. الأمر الذي يمكن من التحليل العميق لاستجابات طلاب الوظيفة قد ينظرون إلى المقابلات الجماعية على أنها تولد لديهم مستوى عال من الضغوط مما يؤثر على درجة استجابتهم لها، هذا ويزداد مستوى الضغوط لدى طلاب الوظيفة في ظل المقابلات كثيرة العدد والتي تتضمن مقابلة العديد من طلاب الوظيفة Mass In-Interview من قبل العديد من المقابلين في آن واحد، حيث تقدم جماعة المقابلين مشكلة معينة يراد حلها، وتنتظر لتري من الذي سوف يأخذ زمام المبادرة ليقدم حل لتلك المشكلة.

## 2- بعض المشكلات المرتبطة بالمقابلات

يصعب عمليا أن يكون حكم القائم بالمقابلة على الأشخاص المتقدمين للوظيفة دقيقا تماما حيث من المتوقع أن يشوب هذا الحكم بعض نواحي القصور بسبب أخطاء الادراك والتحيز وفيما يلي بعض الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقابل وتؤثر على حكمه على المتقدمين للوظيفة:

### 1- خطأ الانطباع الأول:



يؤثر الانطباع الأول الذى يأخذه المقابل فى الدقائق الأولى للمقابلة عن المتقدم للوظيفة فى نقة التقييم، ويؤدى إلى تجاهل صفات أخرى هامة. فإذا كان الانطباع الأول الذى تكون لدى القائم بالمقابلة عن المتقدم بأنه كسول ومنخفض الأداء فإن هذا الانطباع سيستمر طوال المقابلة، حتى لو كانت المؤشرات تدل على غير ذلك.

## 2- خطأ التعميم:

يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقابل لصفة واحدة من الصفات التى يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة ( سواء مرغوبة أو غير مرغوبة) أن تكون هى أساس الحكم على كل صفات الفرد. فمثلا قد يقيم الشخص المهنـدـم على أنه ذكى وطموح ويمكن الاعتماد عليه، والعكس ، فإن الشخص غير المهنـدـم هو كسول وغير قادر على أداء الوظيفة.

## 3- التحيز :

يميل القائم بالمقابلة إلى التحيز للمتقدمين الذين يشبهونه ، وقد يكون التشابه فى القيم أو العادات أو السن ، النوع، الجنسية، الخبرة. هنا يكون القائم بالمقابلة أكثر ميلا وثقة فى هؤلاء المتقدمين الذين يشتركون معه فى بعض الصفات مما يؤثر فى تقييمه لهم.

## 3- كيفية الاستفادة من المقابلات؟

تمثل عملية تحقيق الاستفادة من إجراء المقابلات إشكالية لجميع المنظمات التى تعتمد عليها كإجراء من إجراءات الاختيار، حيث يرى الباحثون الأوائل أن مقابلات الاختبار تعد أقل صلاحية ومصداقية فى الحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظيفة معينة، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، حيث اتضح أن المقابلة تعد من أقوى



المؤشرات الدالة على مستوى الأداء المستقبلي للفرد في وظيفته إذا ما قورنت بغيرها من وسائل الاختيار الأخرى، وبصفة خاصة المقابلات الموجهة والتي اشارت نتائج الدراسات إلى أن مثل هذا النوع من المقابلات يفوق في صلاحيته ومصداقيته المقابلات غير الموجهة بمقدار الضعف.

وبمعنى آخر، يتمثل العنصر الحاكم للاستفادة من المقابلات في الأسلوب الذي تدار من خلاله والذي يشمل الدرجة التي عندها يتم هيكلة الأسئلة التي تحويها لذلك هناك عدد من الإرشادات التي يستطيع القائم بالمقابلة بالرجوع إليها لنجاح إدارة المقابلة على النحو التالي:

#### أ- إرشادات قبل عقد المقابلة الشخصية:

- 1- يجب عليك أن تضمن تقديم بعض المعلومات المختصرة للمرشحين للعمل عن المنظمة والوظيفة .
- 2- الاعداد للمقابلة عن طريق قراءة طلبات العمل المتعلقة بالوظيفة كما يجب أن يكون متاحاً لديك كل المعلومات الضرورية والتي تشتمل على وصف الوظيفة ومواصفات الأفراد.
- 3- ترتيب موقع جيد لاجراء المقابلة وحرص على ألا يتم مقاطعة المقابلة.
- 4- ضمان تخصيص وقت كاف للمقابلات مع الأشخاص المتقدمين للعمل، كما يجب أن تسمح ببعض الوقت للتناقش مع المتقدمين للعمل ولأي احتمالات لاستمرار المقابلة أكثر من الوقت المحدد لها.
- 5- صياغة بعض الأسئلة مقدماً للتأكد من أنه قد تم تغطية كل النقاط المهمة.

6- عندما يكن هناك أكثر من شخص قائم على عقد المقابلة الشخصية، يجب تحديد من يرأس المقابلة ومن الذى سيوجه كل نوعية من الأسئلة.

7- ضمان أن كل المشاركين فى اجراء المقابلات قد تلقوا تدريبات فى كيفية القيام بهذه العملية.

ب- ارشادات أثناء المقابلة:

1- حاول أن تلتزم بالجدول الزمنى المخطط للمقابلة من خلال وضع هيكل واضح لسير المقابلة وذلك حتى يكون هناك بداية واضحة معلوم لديك ما ستقوم به فيها وكذا وسط المقابلة ونهايتها.

2- أبدأ أولاً بالترحيب بالمرشح للوظيفة وحاول أن تخفف من وطأة ما يشعر به من توتر. وابدأ بتقديم نفسك أو أى أشخاص آخرين قائمين على عقد المقابلة.

3- حاول أن تطرح أسئلة مفتوحة النهايات وأن تشجع المرشحين على المناقشة - بشكل أساسى الأسئلة التى تبدأ ببعض الكلمات مثل من؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ وكيف؟ أو بعض العبارات مثل "هلا أخبرتنا عن رأيك بشأن ...".

4- تأكد من تجنبك الأسئلة التى من الممكن أن يتم تفسيرها على أنها تحمل نوع من التمييز.

5- لا تتردد فى البحث والتدقيق إذا ما كان هناك حاجة إلى ذلك - وذلك لأنه من الأفضل أن تخرج ما يعصف برأسك من شكوك وتحاول التأكد من صحة هذه الشكوك أو من عدم صحتها بدلاً من أن تتسائل بشأن هذ الشكوك فيما بعد .

6- استمع جيداً إلى الإجابات وتذكر أن معظم الحديث يجب أن يقوم به المرشحون للعمل وحاول أن تقرأ ما بين السطور.

7- في نهاية المقابلة، أطلب من المرشحين أن يطرحوا أية أسئلة عن الوظيفة أو المؤسسة. وأخبر المرشحين للعمل عن الوقت الذي سوف تظهر فيه نتيجة هذه المقابلة

ج- ارشادات ما بعد المقابلة:

- 1- قم بمناقشة وتسجيل ما انتهت إليه من نتائج.
- 2- قم باخبار المرشحين بالنتيجة بأسرع ما يمكنك - قد ترغب في تأجيل اخبار المرشح الاحتياطي للعمل حتى تتأكد ما إذا كان المرشح الأساسي سيقبل العمل معك أم لا، ولكن ينبغي ألا تؤجل ذلك أكثر من اللازم.

3- قم بالتفاوض بشأن المرتب وشروط العمل مع المرشح الذي تخطى المقابلة بنجاح ثم قم بإعداد عقد عمل.

4- قم بمباشرة بحث متابعة من خلال المقابلة أو الاستعانة بعملية إدارة الأداء في المنظمة حتى تتأكد من مدى دقة توقعات الاختيار.

الخطوة الخامسة: التأكد من المصادر المرجعية:

في ضوء نتائج الاختبارات السابقة والمقابلات الشخصية تقوم الإدارة بوضع قائمة بالمرشحين للوظائف. وقد تقوم الإدارة أولاً بالتحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم اعتماداً على أصحاب الأعمال الذي عمل معهم الشخص أو اصدقائه أو اساتذته بحكم اتصالهم الطويل به، ويكون رأيهم كبير القيمة إذا لم يكن فيه تحيز وكذلك قد تفضل إدارة



المنظمة الاتصال رأساً بالمنظمة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل. وقد تسفر عمليات التحري والاستعلام عن استبعاد بعض المتقدمين، وقد يوضع بعضهم في قائمة الانتظار، انتظاراً لمزيد من البيانات أو المعلومات عنهم. وتقوم المنظمة بهذه الخطوة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة، ولكي تكون المعلومات التي تم الحصول عليها ذات فائدة هناك بعض الأمور التي يجب توافرها في المصادر المرجعية مثل: المعرفة التامة بالمتقدم ومستوى أدائه حتى يمكن تقييمه، القيام بالتقييم بحيدة وكفاءة، أن يكون المرجع موثقاً به.

ضوء كل ما سبق، وبعد أخذ رأى المدير أو المشرف المختص (مثل مدير إدارة التسويق في حالة التعيين في وظائف لإدارة التسويق) تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين تمهيداً لإصدار قرار التعيين ولكن يتوقف قرار التعيين على خطوة أخيرة وهي الكشف الطبى.

#### الخطوة السادسة: الكشف الطبى:

يمثل الكشف الطبى الاختبار الأخير الذى يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية، لأن عملية وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب تتطلب أيضاً معلومات عن حالته الصحية وهذه المعلومات لا يمكن أن نحصل عليها إلا عن طريق الكشف الطبى على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة. ويساعد الكشف الطبى على الكشف عن قدرة المرشح على أداء العمل، منع انتشار الأمراض المعدية، توثيق أى إصابات أو أمراض لمنع أى ادعاءات بالإصابة فى العمل . وقد تضمن نتائج الكشف الطبى سلامة المرشح فى الوقت

الحالي ولكنها لا تستطيع التنبؤ بظهور أى أمراض مستقبلا. وتختلف أهمية الكشف الطبى باختلاف الوظائف ودرجة تأثرها بكفاءة الحالة الصحية والبدنية للمرشح.

#### الخطوة السابعة: اصدار قرار التعيين:

تعتبر عملية اصدار قرار التعيين من القرارات الهامة التى تعتمد علي مدى توافر المعلومات والبيانات الكافية عن المرشحين. وتختلف سلطة اصدار قرار التعيين باختلاف حجم المنظمة، والمستوى الوظيفى للوظيفة، قد يصدر قرار التعيين من صاحب العمل فى المنظمات لصغيرة الحجم ، أو تقوم ادارة الموارد البشرية بكل الخطوات ويقوم مدير الادارة التنفيذية التى توجد بها الوظيفة الشاغرة باتخاذ قرار التعيين. وأحيانا يشارك الزملاء فى عملية الاختيار فى حالة تشكيل فرق العمل أو اختيار المديرين فى تشكيل مجالس الادارة العليا.

#### 5-6 العائد والتكاليف للاستقطاب والاختيار

هناك بعض المؤشرات التى يمكن للمنظمة استخدامها كنسب ومؤشرات للحكم على كفاءة وتكاليف الاستقطاب والاختيار يوضحها المثال التالى: مثال: بفرض توافرت لديك البيانات التالية عن شركة النور الصناعية:

تكلفة الاعلان عن الوظائف	1000 جنيه.
تكلفة طلبات التوظيف	2000 جنيه.
تكلفة الاختبارات	1000 جنيه.
تكلفة المقابلات	2000 جنيه.
تكلفة الكشف الطبى	2000 جنيه.

فإذا علمت أن عدد المتقدمين للوظيفة 5000 فرد وعدد الأفراد الذي تم تعيينهم 4000 فرد وعدد الأفراد المعينين والذين استمروا بعد سنة من التعيين 3000 فرد.

المطلوب:

1- حساب تكلفة استقطاب والاختيار الاجمالية.

2- حساب تكلفة استقطاب واختيار الفرد.

3- تكلفة مقابلة الفرد.

4- تكلفة اختبار الفرد.

5- نسبة الاختيار.

6- كفاءة الاختيار.

الحل:

1- حساب التكاليف الإجمالية للاستقطاب والاختيار

1000	تكلفة الاعلان عن الوظائف
2000	+ تكلفة طلبات التوظيف
1000	+ تكلفة الاختبارات
2000	+ تكلفة المقابلة
2000	+ تكلفة الكشف الطبى
8000 جنيه	مجموع التكاليف



2- حساب تكلفة استقطاب واختيار الفرد =  $\frac{\text{التكاليف الإجمالية للاستقطاب والاختيار}}{\text{عدد المعينين}}$

$$= \frac{8000 \text{ جنيه}}{4000 \text{ فرد}} = 2 \text{ ج/فرد}$$

3- حساب تكلفة مقابلة الفرد =  $\frac{\text{تكلفة المقابلة}}{\text{عدد الأفراد الذي تم مقابلتهم}}$

$$= \frac{2000 \text{ جنيه}}{5000 \text{ فرد}} = 0,4$$

4- حساب تكلفة واختبار الفرد =  $\frac{\text{تكلفة الاختبار}}{\text{عدد الأفراد الذي تم اختبارهم}}$

$$= \frac{1000 \text{ جنيه}}{5000 \text{ فرد}} = 0,2$$

5- نسبة الاختيار =  $\frac{\text{عدد المتقدمين}}{\text{عدد المعينين}}$

$$= \frac{5000 \text{ جنيه}}{4000 \text{ فرد}} \times 100$$

6- كفاءة الاختيار =  $\frac{\text{عدد الأفراد الذين استمروا بعد سنة من التعيين}}{\text{عدد المعينين منذ سنة}}$

$$= \frac{3000 \text{ جنيه}}{4000 \text{ فرد}} \times 100 = 75\%$$

### ملخص الفصل

1- استعرض الفصل عملية الاختيار والتعيين وهي الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب فعملية الاختيار تشير إلى انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وبعد ذلك استعرض الفصل أهمية الاختيار للتعامل مع حالات العجز في عدد الموارد البشرية وذلك لشغل الوظائف الشاغرة.

2- تم توضيح قرارات الاختيار وهم ثلاث قرارات قد يكون القرار سليم أو قرار خاطيء من النوع A أو قرار خاطيء من النوع B وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تقليل احتمال الوقوع في القرارات الخاطئة وزيادة احتمال اتخاذ القرارات السليمة.

3- عملية اختيار هي مجموعة من المراحل المتتالية فتبدأ بعملية استقبال طلبات التوظيف و ثم توضيح مزايا وعيوب طلبات التوظيف، وبعد ذلك خطوة المقابلة التمهيدية والتي تهدف إلى التعرف على بعض المعلومات عن المتقدم للوظيفة.

4- تم استعراض خطوة الاختيارات وهي خطوة هامة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف حيث قام الفصل في البداية باستعراض الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من عملية الاختيار وكذلك فروض الاختيار وأنواع الاختيارات المختلفة وهي اختيارات الأداء والانجاز، اختيارات الذكاء، اختيارات القدرات والاستعدادات، والاختبارات الشخصية، واختيارات الميول وأخيراً مراكز التقويم الإداري.

5- تم استعراض طريقة المفاضلة بين الاختبارات عن طريق حساب معامل الارتباط بين الأداء في الاختيار (قبل التعيين) وأداء الفرد بعد التعيين وحساب معامل الارتباط ومعرفة اتجاه وقوة الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان.

6- وضح الفصل شروط الاختيار الجيد وهي أن يكون الاختيار معيارى، متوسط الصعوبة، موضوعى، صادقاً وأخيراً ثابتاً وكذلك خطوات وطرق تقييم صدق الاختيار.

7- انتقل الفصل بعد ذلك إلى خطوة هامة وهي المقابلات الشخصية حيث تصف المقابلات حسب درجة الهيكلية (هيكلية أو غير هيكلية) وحسب الغرض من المقابلة (مقابلة الضغوط، مقابلة تقييم الأداء) وحسب أسلوب إدارتها إلى (مقابلة فردية، مقابلة جماعية) وبعد ذلك عرض الفصل إلى مجموعة من الإرشادات التي يجب أخذها في الاعتبار قبل واثناء وبعد المقابلة.

8- تأتى بعد ذلك الخطوة الخامسة وهي الموافقة على الترشيح والكشف الطبى وأخيراً إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية للعامل وتم توضيح بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها من قبل مدير الموارد البشرية لحساب العائد والتكلفة من الاستقطاب والاختيار.





الفصل السادس  
تقديم الموظف الجديد  
للعمل

### محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

1-6 مقدمة.

2-6 تقديم الموظف الجديد للعمل، المفهوم، الأهداف، المسؤولية.

3-6 تصميم وتنفيذ برنامج لتقديم وإعداد الموظف الجديد.

4-6 التكيف الاجتماعي، المفهوم، المبادئ.

5-6 مراحل التكيف الاجتماعي.

6-6 إرشاد العاملين .

7-6 ملخص الفصل.



## الفصل السادس

### تقديم الموظف الجديد للعمل

### Introducing the New Employee to Work

#### 1-6 مقدمة:

بعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية من اختيار الأفراد الجدد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم. ينبغي عليها أن تهتم بتقديم وإعداد هؤلاء الأفراد للعمل الجديد، حيث سيساهم ذلك في حفز الإمكانيات والطاقات الكامنة لديهم، ويساعد في تحقيق التكيف النفسي والاجتماعي والمهني في حياتهم الوظيفية، وهذا من شأنه يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وبالتالي رفع أداء المنظمة.

ويعتمد تقديم وإعداد الموظف الجديد للعمل على تصميم وتنفيذ برنامج لتأهيل وتهيئة هذا الموظف للعمل بالمنظمة، ويجب ألا يقتصر الأمر على ذلك، بل يجب أيضاً الاهتمام بتوجيهه وإرشاده للعمل المطلوب منه، وتدريبه على كيفية أداء مهامه الجديدة، حيث يعد توجيه وتدريب العاملين وتطويرهم من القضايا التي تهتم بها المنظمة باعتبارها وسيلة فعالة لزيادة قدرة العاملين على العمل بكفاءة أعلى، وتهتم بها أيضاً إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تعد من ضمن مسؤولياتها الأساسية في المنظمة.

وسوف يركز هذا الفصل على الجوانب المختلفة بعملية تقديم وإعداد العاملين الجدد، ودور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، ويتناول الفصل أيضاً عملية التكيف النفسي للعاملين لقبول بيئة العمل الجديدة، وأخيراً، يتناول الفصل عملية توجيه وإرشاد العاملين الجدد والقادمين، حيث يجب ألا تقتصر عملية التوجيه

والإرشاد على العاملين الجدد فقط بل تمتد أيضاً للعاملين القدامى، وسيتم تناول الأنواع المختلفة للتوجيه والإرشاد. أما بالنسبة لعملية تدريب العاملين فسيتم تناولها بشكل مستقل في الفصل السابع.

## 2-6 تقديم الموظف الجديد:

### أ- مفهوم التقديم للعمل:

في الواقع قد يشعر الموظفون الجدد بقلق وتوتر عند بداية التحاقهم بالعمل بالمنظمات، وقد يتساءلون عن كيفية انسجامهم وتكيفهم مع زملائهم الجدد، وللتخفيف من حدة هذا القلق والتوتر يجب أن تهتم المنظمات بتصميم برنامج لتهيئة وإعداد الموظفين الجدد. ويركز هذا البرنامج على تزويد الموظف الجديد بالمعلومات الأساسية عن المنظمة التي سيلتحق بالعمل بها، وغالباً ما تتعلق هذه المعلومات بقواعد وإجراءات العمل، وهذا ما يجعله يبدأ عمله بدون أن يشعر بالاغتراب في بيئة عمله الجديدة.

وقد عرف العديد من الباحثين تقديم الموظف الجديد بأنه "عملية تهيئة وتأهيل العاملين الجدد وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لمساعدتهم على أداء وظائفهم الجديدة بالشكل المطلوب".

وعرف أيضاً بأنه "عملية تستهدف مساعدة الموظف الجديد على التعرف على المنظمة والوظيفة والإدارة أو القسم الذي سينتمي إليه، وتزويده بالمعلومات التي يحتاج إليها في أداء المهام المكلف بها".

### ب- أهداف تقديم الموظف الجديد:

وقد تنجح المنظمات التي تتبنى برنامج فعال لتقديم العاملين الجدد إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها:

- الحد من الشعور بالقلق والتوتر والتكيف السريع مع المنظمة وبيئة العمل.



- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال ايجاد الألفة والانسجام بين الموظف ووظيفته.
  - زيادة انتماء والتزام الموظف الجديد بتحقيق أهداف المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها.
  - تسهيل عملية التعليم، وخفض تكلفة التدريب والتطوير.
  - زيادة مستوى إنتاجية وفعالية الموظف بأقصى سرعة ممكنة.
- بينما يحقق هذا البرنامج للموظف الجديد العديد من الفوائد، ومن أهمها:
- يكون مقبولا من جانب الزملاء في العمل بأقصى سرعة ممكنة.
  - يشعر بالراحة والاطمئنان في العمل.
  - يسهل من فهمه لطبيعة وأهمية الدور الذي سيقوم به في تحقيق أهداف المنظمة.
  - يسهل من اندماجه ضمن فريق عمل المنظمة، وبالتالي تقليل الصراعات بين العاملين الجدد والقدامى.
  - اختصار الوقت اللازم للإجابة على أسئلة عديدة تثار في ذهنه.

#### ج- مسؤولية تقديم الموظف الجديد:

يركز برنامج تهيئة العاملين الجدد على تقديم الموظف الجديد إلى ثلاثة أطراف هي: المنظمة، القسم أو الإدارة التي سوف يعمل بها، الوظيفة التي سيكلف بالقيام بها. والسؤال الأول الذي يثار هو: من يتحمل مسؤولية تقديم الموظف الجديد للعمل؟ في الحقيقة، فإن هذه المهمة قد يقوم بها المدير أو الرئيس المباشر للموظف الجديد، أو قد يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية، أو يقوم بها الاثنين معاً.



وفي غالبية المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم تكون مسؤولية تقديم الموظف الجديد مسؤولية مشتركة بين كل من مدير الموارد البشرية والرئيس أو المدير المباشر. ويقوم مدير الموارد البشرية بتقديم الفرد الجديد للمنظمة من أجل تعريفه بالجوانب الخاصة بشرح السياسات العامة للمنظمة، وأجور ومزايا العاملين، وقواعد الأمن والسلامة المهنية. بينما يقوم الرئيس أو المدير المباشر بتقديم الفرد الجديد للإدارة وللوظيفة من أجل تعريفه بالجوانب المختلفة المتعلقة بكل من القسم أو الإدارة التي سيعمل بها، والوظيفة التي سيكلف بها.

وقد تلجأ أيضاً بعض المنظمات الكبيرة إلى اتباع نظام الرعاية، حيث يتولى أحد الموظفين القدامى رعاية الموظف الجديد ومتابعته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حمايته من أي مشاكل في بيئة العمل ومساعدته في تكوين صداقات مع زملائه. أما في المنظمات صغيرة الحجم، فإن مهمة تقديم الفرد الجديد للمنظمة يقوم بها الرئيس أو المدير المباشر فقط.

ومع أن عملية التهيئة للموظف الجديد تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن هذا الاختلاف ليس شائعاً. ففي كثير من الحالات قد تبدأ هذه العملية بقيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية باصطحاب الموظف الجديد وتقديمه إلى رئيسه المباشر، الذي يقوم بتعريف هذا الموظف بمكان عمله وتوضيح محتويات العمل له، وكثيراً ما تكون هذه الخطوة هي الأساس الذي يحدد نجاح الموظف أو فشله.

وقد تكون عملية الإعداد والتهيئة للعاملين الجدد عملية رسمية أو غير رسمية. فإذا قررت المنظمة تقديم برنامج رسمي لتأهيل الموظف الجديد، فإن

عملية الإعداد والتقديم ستأخذ الطابع الرسمي، وبالتالي فإن المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف عادة ما تتميز بأن تكون رسمية ومخططة ودقيقة وغير مضللة. أما إذا قررت المنظمة عدم تقديم برنامج رسمي لتأهيل الموظف الجديد، فإن عملية الإعداد والتقديم ستأخذ الطابع غير الرسمي، وبالتالي فإن المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف عادة ما تتميز بأن تكون غير رسمية وغير مخططة، وغير دقيقة، وقد تكون مضللة، ويقدمها زملاء الموظف الجديد.

ويلاحظ في العديد من المنظمات، أن هذه العملية قد تأخذ الشكل غير الرسمي، حيث يتم تحويل الموظف الجديد إلى الرئيس المباشر والذي يقوم بدوره بتحويله إلى موظف آخر في القسم أو الإدارة والذي يتولى تقديمه إلى الزملاء الآخرين، وتعريفه بأماكن الخدمات، ثم تعريفه بالمكان المخصص له لتأدية عمله.

ما هي المعلومات التي يقدمها برنامج الإعداد والتأهيل للموظف الجديد؟ والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي نوعية المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد لتمكينه من التعرف على بيئة عمله الجديدة؟ والإجابة على هذا التساؤل تتطلب التفرقة بين المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد عند تقديمه للمنظمة والمعلومات التي يحصل عليها عند تقديمه للإدارة، وهذا ما يمكن توضيحه في السطور التالية.

بالنسبة للمعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد عند تقديمه للمنظمة، فهي تتمثل في:



1- تقديم نظرة عامة عن المنظمة، مع توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

2- سياسات وإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة، نظام التعويضات، الأجازات، والإحالة للمعاش.

3- لوائح وقوانين الأمن والسلامة المهنية، وأساليب منع الحوادث، والتأمين الصحي.

وبالنسبة للمعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد عند تقديمه للإدارة وللوظيفة، فهي تتمثل في:

1- معلومات عن المستوى التنظيمي التابع له القسم أو الإدارة، والعلاقة بين الوظائف في نفس القسم أو مع الأقسام الأخرى.

2- معلومات عن مهامه وواجباته ومسؤولياته الجديدة، وكيفية تنفيذه للتعليمات، والمشاكل الممكن مواجهتها في العمل، وشروط العمل لوقت إضافي.

3- سياسات وإجراءات العمل بالإدارة أو القسم.

4- تقديم الموظف الجديد لزملائه الذي سيعمل معهم، واستقباله والترحيب به.

ويفضل ألا يُعطى العاملین الجدد معلومات كثيرة بطريقة شفوية نتيجة القلق والضغط النفسي الواقع عليهم خلال فترة الإعداد والتأهيل، ولكن من المفضل إعطائهم كتيب مثل دليل العامل الجديد ويحتوي على معلومات تساعد في التعرف على المنظمة، وعادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد هذا الكتيب. ويجب التأكد من المعلومات الموجودة به، فلا تكون أكثر أو أقل من اللازم، وأيضاً يجب أن تحوي المعلومات الأساسية عن المنظمة.

ومن ضمن المعلومات التي يحتويها الكتيب ما يلي:



- معلومات عن المنظمة مثل تاريخ تأسيسها، وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، هيكلها التنظيمي، معرفة بالإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- طريقة استخدام ممتلكات المنظمة مثل: التليفون وآلات التصوير.
- الأجور والمكافآت والعلاوات والإستقطاعات.
- الأجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- ملابس العمل، والسلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- إجراءات السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- قائمة بالأجازات والأعياد والمزايا التي تقدمها المنظمة.
- الترقيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء.
- نسخ من قوائم تقييم الأداء.
- قائمة بأرقام هواتف الشخصيات الهامة في المنظمة.

### 6-3 تصميم وتنفيذ برنامج لتقديم الموظف الجديد:

من المهم أن تقوم المنظمات بتصميم برنامج لإعداد الموظف الجديد، فعملية الإعداد والتهيئة ليست مسألة كتيب جميل عن المنظمة يتم تسليمه للموظف الجديد في يومه الأول. بل لابد أن تُعد إدارة الموارد البشرية نفسها أولاً لمثل هذا البرنامج وتحسن اختيار الشخص أو الأشخاص الذين سيقوموا بعملية التهيئة. ولكي تؤدي هذه العملية نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوقعة منها يجب عدم المغالاة فيها، لذا من المفضل تحديد خطوات معينة يمر بها هذا البرنامج.

وتتمثل خطوات تصميم البرنامج في:

- أ- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل مدير إدارة الموارد البشرية، وتقديمه لرئيسه المباشر، ولزملائه في العمل من أجل التعارف.
- ب- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويدها بها، والإجابة على الأسئلة التي يطرحها بخصوص العمل والمنظمة.
- ج- تنفيذ ومتابعة برنامج الإعداد والتأهيل.
- د- تقييم البرنامج بعد فترة مناسبة من تنفيذه.

سبق تناول استقبال الموظف الجديد والترحيب به، وتم التعرف على المعلومات التي تقدم له، ويتبقى تنفيذ وتقييم ومتابعة برنامج الإعداد والتأهيل، فسيتم تناولها كما يلي: بالنسبة لتنفيذ برنامج الإعداد والتهيئة، فقد يعتمد التنفيذ على الأساس الفردي، فوفقاً لذلك يتم تقديم برنامج الإعداد إلى كل موظف جديد على حدة، وهذا ما يشعر الموظف بأن المنظمة توجه له شخصياً هذا البرنامج وتعطيه قدر كبير من الاهتمام، لكن هذا الأساس لا يعطي فرصة للموظف الجديد أن يشارك الموظفين الجدد أوضاعهم الجديدة ومشاكلهم. ومن ثم، فقد تعتمد منظمات أخرى عند تنفيذ هذا البرنامج على الأساس الجماعي، خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث يكون لديها أعداداً كبيرة من الموظفين الجدد. وبالتالي قد يوفر هذا الأساس الوقت المستغرق لتنفيذ البرنامج مقارنة بتقديمه لكل موظف على حدة، إلا أن الاهتمام بكل موظف يكون أقل حيث يوجه البرنامج إلى عدة أفراد.

أما بالنسبة لتقييم البرنامج، فبعد فترة من تنفيذ البرنامج، يطلب من الموظفين الجدد المشاركين فيه أن يقوموا بتقييم برنامج الإعداد والتهيئة المقدم إليهم من خلال توزيع استمارة استقصاء مصممة لهذا الغرض، كما قد يمكن الاعتماد على عقد جلسات نقاشية بين الأفراد الجدد لتقييم البرنامج. ويهدف هذا التقييم إلى اكتشاف أي نقاط ضعف في البرنامج بهدف تحسينها وإجراء التعديلات المناسبة.



ويمكن استعراض نموذج لهذه البرامج يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها وتكون مرشد لها في التعامل مع العاملين الجدد.

### نموذج تقديم الموظف الجديد

الشركة المتحدة للصناعات الغذائية	
نموذج إعداد وتهيئة لموظف جديد	
اسم الموظف.....	مسمى الوظيفة.....
الموظف المسؤول عن التوجيه.....	الإدارة/القسم.....
التاريخ:.....	
البند	الملاحظات
1- كلمة ترحيب.	
2- شرح دور وأهمية العمل والقسم الذي سيعمل فيه داخل المنظمة.	
3- شرح كيفية يمكنه المساهمة في تحقيق أهداف القسم والمنظمة.	
4- إعطائه معلومات دقيقة عن خصائص العمل الذي سيؤدي.	
5- إعطائه فكرة عن فرص التدريب والتقدم في الوظيفة.	
6- شرح نظام المكافآت والعلاوات.	
7- شرح ظروف العمل من حيث المساعدات وساعات العمل الإضافية وكيفية الدفع.	
8- شرح سياسة الشركة بخصوص مستوى الأداء والغياب والمظهر وأخلاقيات العمل.	
9- تقديمه إلى زملائه والمرؤوسين ممن لهم علاقة مباشرة معهم.	
10- زيارة مكان العمل والأقسام الرئيسية في الشركة وتعريفه على الأجهزة والمعدات التي يستطيع الاستعانة بها.	
11- تدريبه على ممارسة وتنفيذ مهام العمل.	
توقيع الرئيس المباشر..... التاريخ.....	
توقيع الموظف الجديد..... التاريخ.....	
توقيع الموظف المسؤول..... التاريخ.....	



ويجب أن تتميز هذه البرامج بالسمات التالية لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها، ومنها:

- تشجيع العاملين الجدد على توجيه الأسئلة ومناقشة أي استفسارات.
- احتواء البرنامج على كل الأبعاد المتعلقة بالوظيفة.
- تجنب إحراج أو نقد أو تقييم أداء الموظف الجديد في الفترات الأولى للعمل.
- تشجيع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الرئيس والزملاء والموظف الجديد.
- احتواء البرنامج على كافة أنواع المساعدة اللازمة لتحقيق التكيف، مثل التزويد بالمعلومات واللقاءات الاجتماعية والبحث عن السكن.
- تزويد العاملين الجدد بمعلومات كافية عن المنظمة، وعمالها، ومنافسها، وغير ذلك، بما يفيد في تحقيق الفهم لظروف العمل الداخلية والخارجية.

ويلاحظ أن هذا البرنامج قد يقدم مرة واحدة في يوم واحد أو قد يقدم عدة مرات على فترات زمنية متقاربة، وفي حالة تقديم البرنامج مرة واحدة، فإنه من الصعب على الموظف الجديد أن يستوعب كل المعلومات التي تقدم له عن المنظمة في برنامج تأهيلي واحد، ولكن من الأفضل، تقديم هذه المعلومات على عدة مرات في فترات زمنية قصيرة ويستمر لعدة أيام، مما يزيد من احتمال استيعاب المعلومات المقدمة والاحتفاظ بها.

بعد أن تم استعراض بعض الجوانب المتعلقة بتهيئة وإعداد الموظف الجديد، يوجد موضوعين آخرين من المهم استعراضهما، أحدهما يتعلق باستقرار الموظف وانسجامة مع زملائه وقيم العمل السائدة بالمنظمة، ويتعلق الموضوع الثاني بإرشاد وتوجيه الموظف، وهذا ما سيتم توضيحه في الجزء التالي.

#### 4-6 التكيف الاجتماعي:

##### أ- مفهوم التكيف الاجتماعي:

كما سبق الإشارة، إن التحاق الموظف بعمل جديد في المنظمة قد يتولد عنه مشاعر التوتر والقلق حول إمكانية النجاح في العمل في ظل نظم عمل جديدة لم يتألف عليها من قبل. وهنا يقع على المنظمة دور كبير في التخفيف من حدة هذه المشاعر وتأثيراتها السلبية المحتملة، وذلك من خلال استخدام برنامج يعرف بالتكيف والتأقلم الاجتماعي.

ويقصد بالتكيف الاجتماعي "عملية محاولة الأفراد تحقيق التوافق والتأقلم مع قيم ومعايير العمل، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة، وأعراف العمل السائدة في منظماتهم الجديدة". كما عرفه البعض بأنه "العملية التي يتحول من خلالها العاملون الجدد إلى أعضاء فعالين في المنظمة".

فعلى سبيل المثال، عندما يلتحق الفرد بعمل جديد، أو يتم ترقيته إلى وظيفة جديدة، أو نقله إلى وظيفة أخرى، فهو يحاول أن يتكيف مع واقعه الجديد. وحتى يتحقق له النجاح يجب أن يسعى لتحقيق التوافق مع ظروف العمل الجديدة والتي قد تشمل القيام بأنشطة ومهام جديدة، التعامل مع رئيس جديد، التعامل مع مجموعة مختلفة من زملاء العمل، التعرف على معايير جديدة ومختلفة لأداء الوظيفة.

وعلى الرغم من أن عملية التكيف الاجتماعي عملية مستمرة يواجهها الفرد أثناء مساره المهني سواء في تنقلاته داخل المنظمة أو بين المنظمات إلا أنها تزداد أهميتها عندما يلتحق الفرد بالعمل للمرة الأولى وهو ما يسمى بالتحرك الخارجي - الداخلي. أي التحرك من اعتباره شخصاً خارجياً إلى اعتباره شخصاً داخلياً.



ب- المبادئ الأساسية لعملية التكيف الاجتماعي:

حتى يتحقق الفهم الكامل لعملية التكيف الاجتماعي للفرد، ومن ثم إمكانية إدارتها بنجاح، فإنه يجب الإلمام بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، ومن أهم هذه المبادئ:

\* يؤثر التكيف الاجتماعي على أداء الموظف الجديد:

فأداء الموظف الجديد في المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على معرفة أساليب وإجراءات العمل، وما يجب عمله أو عدم عمله، وبالتالي فإن فهمه للطريقة الصحيحة لكيفية أداء العمل هو مؤشر جيد على إلمامه بحقيقة الأمور الاجتماعية في المنظمة، وأيضاً مؤشر لمدى فعالية برنامج التكيف الاجتماعي. ومن جهة أخرى، فإن تقييم أداء الفرد يعتمد على مدى انسجامه وتوافقه مع بيئة عمله، حيث يتوقف تقييم الأداء على العديد من الأمور منها مستوى أدائه الفعلي للفرد، علاقته بالزملاء، مدى توفر اتجاهات إيجابية نحو العمل، مدى امتلاكه عادات عمل سينة.

ولما كانت كل هذه الأمور تختلف في أهميتها من عمل إلى آخر، ومن منظمة لأخرى، وبالتالي فإن وجود برنامج مناسب للتكيف الاجتماعي عامل مهم في تحديد مستويات الأداء الفعلي للفرد، وعلى الكيفية التي يدرك بها الآخرون ذلك.

\* يتأثر استقرار المنظمة بمستوى التكيف الاجتماعي للعاملين:

استقرار المنظمة سيتأثر هو الآخر بفعالية برنامج التكيف الاجتماعي ومدى نجاحه في الأجل الطويل. فعندما يتزايد التكيف الاجتماعي للأفراد مع المنظمة، سيتزايد شغل الوظائف لسنوات طويلة، وستتخفض معدلات ترك العمل إلى أدنى حد ممكن، وبالتالي فإن ذلك سيوفر للمنظمة حالة من الاستقرار الذي سيؤثر بدوره على ولاء والتزام العاملين بالعمل.



**\* يعاني الموظف الجديد من الضغط النفسي:**

من الطبيعي أن يأتي الموظف الجديد إلى العمل وهو يشعر ببعض القلق والضغط النفسي والعزلة بسبب شعوره بعدم استقرار علاقته بالمنظمة أو بالوظيفة أو بالرؤساء أو بالزملاء أو بقواعد العمل الجديدة. فهو غير معروف ولا يعرف الكثير عن الآخرين، ولا يعرف العمل الذي سيؤدي، فبال تأكيد سيكون لديه مدير جديد، وزملاء جدد، ومركز وظيفي جديد، إلى جانب قواعد عمل وتشريعات جديدة. وتعكس هذه الحالة من التوتر والقلق التي يعيشها الفرد الجديد ملاحظتين هامتين:

- **الملاحظة الأولى:** إن الموظف الجديد في حاجة ماسة إلى عناية واهتمام خاص من قبل الإدارة أو المدير المباشر من أجل تقليل شعوره بالضغط النفسي. ويتحقق ذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكافية عن زملائه وأساليب العمل ومستوى الأداء المطلوب منه، فقد يساهم ذلك في تقليل الغموض وعدم التأكد.

- **الملاحظة الثانية:** من الممكن أن يؤدي توافر مستوى معين من الضغط النفسي والتوتر إلى نتيجة إيجابية، من حيث أنه سيثجع وسيحفز الفرد على سرعة اكتساب وتعلم معايير وضوابط العمل السائدة في المنظمة، والمتعلقة بدوره الجديد في أسرع وقت ممكن.

**\* عملية التكيف الاجتماعي لا تحدث في فراغ:**

إن التعلم المصاحب لعملية التكيف الاجتماعي يجب أن يتجاوز ما هو محدد ضمن توقعات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر للموظف الجديد. ولكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة أن التكيف الاجتماعي يتأثر بمدى دقة أو عدم دقة التصرفات والسلوكيات التي يمارسها الزملاء، والإدارة، والعاملين، والعملاء وكافة الأطراف الأخرى التي يتعامل معها الموظف الجديد.

## 6- 5 مراحل التكيف الاجتماعي:

تمر عملية التكيف الاجتماعي بثلاث مراحل: مرحلة التوقع أو ما قبل الوصول، مرحلة المواجهة، مرحلة الاستقرار. تتضمن المرحلة الأولى التعلم الذي تحقق للفرد قبل الالتحاق بالعمل بالمنظمة. بينما في المرحلة الثانية يتحقق للفرد الفهم الكامل للمنظمة، كما يتعامل مع الاختلافات بين الواقع والتوقعات. وفي المرحلة الثالثة يتحقق التأقلم والتكيف النهائي، وهنا تتوافق قدرات الفرد مع دوره الوظيفي، ويتحقق له التكيف مع قيم وعادات وقواعد العمل بالمنظمة.

هذه المراحل الثلاث تؤثر بشكل واضح على أداء الموظف الجديد، ومدى التزامه بأهداف المنظمة، وكذلك مدى ولائه وانتمائه لها ورغبته في الاستمرار في العمل بها.

ويمكن تناول المراحل الثلاث لعملية التكيف الاجتماعي كما يلي:

### المرحلة الأولى: مرحلة التأقلم المبدئي:

قبل الالتحاق الفعلي بالعمل، فإن الموظف الجديد يأتي إلى العمل ولديه مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات حول المنظمة التي سيعمل بها، والوظيفة التي سيؤديها، وظروف العمل والعلاقات الشخصية. وتتشكل هذه التوقعات أثناء مرحلتها الاستقطاب والاختيار التي يزود خلالها الموظف ببعض المعلومات عن المنظمة. وكذلك تتشكل هذه التوقعات من خلال المعرفة التي اكتسبها الفرد من الجامعات والبرامج التدريبية.

وفي الحقيقة، في هذه المرحلة يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تزويد المرشحين للوظائف بمعلومات حقيقية عن الوظيفة والمنظمة وظروف العمل، وتنعكس الواقع بحلوله ومرارته، للتأكد من بناء توقعات صحيحة. خاصة



أن حجب الحقائق عن الموظف الجديد في هذه المرحلة قد يزيد من معدلات دوران العمل خلال الفترة الأولى للاتحاق بالعمل.

### المرحلة الثانية: مرحلة المواجهة:

تبدأ هذه المرحلة مع دخول الفرد إلى المنظمة بقصد العمل والاتحاق الفعلي بها. هنا يحاول الفرد المقارنة بين توقعاته عن العمل، وعن الزملاء، والمشرفين والمنظمة بصورة عامة، وبين حقيقة الأمور التي يراها على أرض الواقع. فإذا كانت توقعاته صحيحة إلى حد كبير، فإن مرحلة المواجهة تؤكد التوقعات المسبقة لهذه الأمور، وهو ما يعد عاملاً إيجابياً يساعد في سرعة تحقيق التكيف، إلا أن ذلك يمثل الاستثناء وليس القاعدة، فحالة التطابق الكبير لا توجد دائماً على أرض الواقع.

أما إذا اختلفت التوقعات عن الواقع بشكل كبير، لابد من رعاية الموظف الجديد بهدف تقريب توقعاته مع القيم والعادات والمعايير السائدة، وهنا يقوم برنامج التكيف الاجتماعي بممارسة دوره في إزالة الفجوة أو الحد منها حتى لا تؤثر سلباً على أداء الموظف الجديد، إلا أنه في الواقع، ليس من المتوقع أن ينجح برنامج التكيف الاجتماعي في إزالة جميع الاختلافات بين التوقعات والوضع القائم في المنظمة، بل إن بعض العاملين ممكن أن يصدمون عند مقارنة واقع وظائفهم أو بيئة عملهم مع توقعاتهم الخاصة، ومن ثم يتركون العمل بالمنظمة.

وتستطيع إدارة الموارد البشرية الحد من فجوة التوقعات بشكل جذري من خلال ممارستها الموضوعية لعملية الاختيار الفعال، وتزويد الموظف الجديد بمعلومات حقيقية عن الوضع في المنظمة. أي تستعرض أمامه جميع نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بعمله والمنظمة التي سيعمل بها.



ومن ناحية أخرى، فإنه بغض النظر عن مدى واقعية المعلومات التي يحصل عليها المرشحون للوظائف الخالية بالمنظمة أثناء المقابلات والزيارات التي تتم للمنظمة، إلا أنهم يشعرون بالصدمة والمفاجأة عندما يبدأون في ممارسة العمل. وبالتالي فإن العاملين الجدد يحتاجون إلى زيادة التأقلم والتألف مع وظائفهم، ويتوافر لديهم الفهم لسياسات وإجراءات العمل، والحصول على التدريب المناسب من أجل الحد من هذه الفجوة. كذلك فإن تعاون الزملاء والمشرفين يمكن أن يدعم عملية تعلم الوظيفة الجديدة والتكيف السريع معها.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقرار والرسوخ:

في هذه المرحلة يقوم الموظف الجديد بإجراء بعض التعديلات على سلوكه وتوقعاته السابقة بخصوص العمل، والمنظمة، والمشرف، والزملاء، بهدف التأقلم والتكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة والقيام بالدور المطلوب منه والمشاركة في معالجة الأمور بصفته عضو في المنظمة. كذلك يبدأون في حل مشكلات العمل مثل زيادة عبء العمل، أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة أو التعارض بين الواجبات الوظيفية والواجبات الاجتماعية، وغير ذلك. كما يزيد اهتمام العاملين الجدد بالتعرف على تقييمات أدائهم وفرص المسار الوظيفي المتاحة داخل المنظمة.

وتتم عملية تكيف وتأقلم الموظف الجديد عندما يبدأ بالشعور بالراحة في المنظمة وفي عمله مع زملائه، والشعور بالقبول من زملائه، عند ذلك سيشعر أنه موضع ثقة واحترام من قبل زملائه في العمل، وسوف يفهم نظام المنظمة وما هي الممارسات المقبولة أو غير المقبولة، وسوف يكتسب ثقافة وقيم العمل السائدة بشكل سريع، وسوف يتفهم أيضاً كيف سيتم تقييمه، وما هي المعايير التي ستستخدم لقياس وتقييم أدائه في العمل.

يضاف إلى ذلك، إن العاملين الجدد سيشعرون بالثقة في أنفسهم عند امتلاكهم المؤهلات والخبرات المطلوبة لتحقيق كل من النجاح في الوظيفة والفهم الكامل لأنظمة وإجراءات العمل.

ونتيجة لذلك، فإن التكيف الاجتماعي الجيد سوف يؤثر إيجاباً على إنتاجية العامل والتزامه وولائه للمنظمة، ومن ثم يقلل من احتمالات ترك العمل بالمنظمة. ويجب ألا تفهم عملية التكيف على أنها عملية احتواء للفرد في المنظمة، بل هي عملية تفاعلية بين الطرفين، وتتأثر هذه العملية بمدى إخلاص الفرد وقدرته على التأقلم والتكيف مع الموقف الجديد، ومدى التطابق بين القيم الأساسية للفرد والمنظمة. وبالتالي لابد لإدارة الموارد البشرية أن تعترف بأهمية هذه المراحل وتهتم بإعداد برنامج فعال لمساعدة الموظفين الجدد في تحقيق عملية التكيف.

فبالنسبة للإنتاجية: يؤثر التكيف الاجتماعي على رفع مستوى أداء الفرد، وبالتالي زيادة إنتاجيته، خاصة في ظل انسجام الفرد مع زملائه.

وبالنسبة للالتزام: لا يمكن أن يشعر الموظف الجديد بالالتزام إلا إذا وصل إلى المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التكيف الاجتماعي.

وأخيراً، بالنسبة للرضا عن العمل: تقبل الموظف الجديد للقيم التنظيمية والأعراف السائدة في المنظمة وعلاقته الجديدة مع رؤسائه وزملائه تشكل أبعاداً للرضا عن الوظيفة.

ومن ثم، فإن العاملين الجدد يحتاجون إلى معلومات واضحة وحقيقية عن المنظمة لاستكمال هذه المراحل الثلاث لعملية التكيف الاجتماعي، حتى تتحقق لهم المساهمة الفعالة في أنشطة المنظمة ونتائج أعمالها. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يقضي الموظفون الجدد الذين يفشلون في إقامة علاقة عمل جيدة مع



زملائهم وقتاً أطول ويبدلون جهوداً إضافية في محاولة إزالة خلافاتهم مع هؤلاء الزملاء، بدلاً من تكريس وقتهم وجهودهم لأداء المهام المكلفين بها كتطوير المنتج أو تحسين خدمة العملاء. وفي المقابل، فإن العاملين الذين يحققون مستويات أعلى من التكيف الاجتماعي يتصفون بتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والولاء والالتزام والرضا عن وظائفهم.

#### 6-6 إرشاد العاملين:

##### أ- مفهوم إرشاد العاملين:

أما هذا الجزء فسيركز على تناول إرشاد العاملين وتوجيههم لأداء مهام العمل، حيث ينظر للإرشاد على أنه عملية موجهة تعليمياً، تتم في إطار بيئة اجتماعية بين شخصين في أغلب الأحوال، حيث المرشد (الموجه) شخص مهني لديه المعرفة والمهارة في مساعدة الشخص الذي يتم إرشاده وتوجيهه (المسترشد) ليتعلم أكثر عن ذاته، وكيفية تحقيق أهدافه بشكل واقعي، مما يجعله أكثر إنتاجاً في المنظمة التي يعمل بها وفي المجتمع الذي ينتمي إليه.

فبعد انتهاء برامج التقديم والتكيف الاجتماعي، يبدأ العاملون في ممارسة مهام عملهم الجديد، وفي ظل هذه الفترة سيكون هؤلاء الأفراد في مرحلة تعلم، وخلال هذه المرحلة فهم في حاجة ماسة إلى إرشادهم وتوجيههم للأداء الصحيح. ويكون الهدف من ذلك هو توضيح كيفية أداء العمل، والخطوات المتبعة في العمل، وكيفية تصميم معايير الأداء، وتوفير القدرة على تحديد متطلبات العمل، وتوفير الأدوات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم الوظيفية بأعلى كفاءة ممكنة، وأخيراً، قد يساعد التوجيه والإرشاد في اكتشاف أي مشاكل قد تقلل من مستوى أدائهم.



ويكون المسؤول عن عملية الإرشاد أو التوجيه هو المدير أو الرئيس المباشر للموظف الجديد، ويزداد إرشاده وتوجيهه بشكل خاص في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لعمله، وتستمر إلى أن يتأكد المدير من اتقان الموظف لمهام عمله، وهذا ما سيكون له دور كبير في تنمية انتماء الموظفين الجدد للمنظمة.

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إرشاد العاملين، فقد تم تعريفه بأنه "عملية مهنية موجهة نحو مساعدة العاملين على فهم مهام عملهم، وتحليل المشاكل التي تواجههم في العمل، والوصول لحلول بشأنها، ومساعدتهم على مواجهة الضغوط التي تطرأ على الحياة اليومية في العمل". وعرف أيضاً بأنه "عملية بناءة تهدف إلى مساعدة الفرد لكي يفهم عمله، ويعرف خبراته، ويحدد مشكلاته، وينمي إمكانياته، ويحل مشكلاته في ضوء معرفته وتعليمه وتدريبه لكي يصل إلى أفضل أداء".

ومن ثم، يمكن القول إن الإرشاد ما هو إلا عملية يمكن من خلالها مساعدة الأفراد في تحقيق فهم أفضل لأنفسهم وتحليل مشكلاتهم. ومن هذه التعريفات، يمكن استنتاج العديد من الخصائص التي تميز عملية الإرشاد، وهي كما يلي:

- 1- الإرشاد علاقة متبادلة وجهاً لوجه بين المرشد، وهو المدير المباشر أو المسؤول عن تنمية الموارد البشرية، والمسترشد، وهو الموظف أو العامل.
- 2- المسترشد قد يكون فرداً أو أكثر، أو جماعة عمل.
- 3- الإرشاد يهتم بمساعدة الفرد على فهم عمله، وفي التغلب على المشكلات التي تواجهه في العمل والتي لا يستطيع أن يتغلب عليها بمفرده.
- 4- يتوافر في الإرشاد عنصران هما: الاستماع والتفاعل المتبادل.
- 5- يوفر المرشد الظروف التي تسهل عملية التغيير المطلوبة من خلال المقابلات.

6- الإرشاد يهتم بالفرد وبالمشكلة التي تواجهه في العمل، ويحدد له الأسس والأطر التي يعتمد عليها في تقديم الحلول للمشكلات.

#### ب- مزايا إرشاد العاملين:

يترتب على عملية الإرشاد العديد من المزايا، منها ما يلي:

- 1- فرصة لتعلم الجميع: الرؤساء والمرؤوسين.
- 2- تساعد في حل مشكلات العمل.
- 3- تساعد العاملين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بالشكل المناسب والمتميز.
- 4- تساعد في تطوير أداء العاملين، وذلك بتوسيع فهمهم وإدراكهم للأمور، وتنمية خبراتهم في الإلمام بجوانب العمل المختلفة، واكسابهم المهارات اللازمة لتنمية قدراتهم.
- 5- زرع الثقة في نفس الموظف ما دام يشارك بتقديم الحلول والمقترحات لمشكلات تواجهه في العمل.
- 6- حفز الموظف على تطوير أدائه وتشجيعه على التعبير عن آرائه في جو ودي وبعيد عن الخوف.
- 7- خلق علاقة طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه من حيث الثقة المتبادلة والتفاهم.

#### ج- أنواع الإرشاد:

توجد العديد من الأنواع للإرشاد، يمكن استعراض بعضها كالتالي:

##### 1- الإرشاد المهني:

هو عملية تهدف إلى تعريف المسترشد بالمهنة أو الحرفة التي سيتخصص فيها، واختبار قدراته في هذا المجال، وتحديد برامج التدريب المهني المناسبة له، ومساعدته في تحديد المهنة أو الحرفة المناسبة له في ضوء تقييم تعليمه وخبراته وقدراته.



وتوفر كثير من المنظمات خدمات الإرشاد المهني من خلال أقسام أو إدارات التدريب في هذه المنظمات للمساعدة في عمليات الاختيار والتدريب والتأهيل المهني للعاملين. ويساعد الإرشاد المهني على اختيار الشخص المناسب في العمل، ومساعدته على التوافق مع بيئة وظروف العمل.

## 2- الإرشاد النفسي:

هو عملية تهدف إلى توجيه الفرد ليفهم نفسه، ودوافعه، وحاجاته، وقدراته، وميوله، والاستفادة منها في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وتوفر بعض المنظمات الكبيرة خدمات الإرشاد النفسي للعاملين بها عندما يحتاجون لمثل هذه الخدمات. فبعض العاملين قد يعانون من مشكلات نفسية، ومن ضغوط العمل، وضغوط الحياة، وعدم التوافق النفسي، وبالتالي فهم في حاجة إلى الإرشاد النفسي لمساعدتهم على التغلب على مثل هذه المشكلات.

## 3- الإرشاد التعليمي:

هو عملية تهدف إلى مساعدة الفرد على معرفة قدراته، وإمكانياته، وتوجيهها إلى المجالات التعليمية التي تتناسب معها. وتوفر بعض المنظمات خدمات الإرشاد التعليمي من خلال أقسام أو إدارة الرعاية الاجتماعية للعاملين في هذه المنظمات، لمساعدة العاملين في عمليات التعلم المستمر، واستكمال العاملين لدراساتهم بدءاً من محو الأمية إلى الحصول على درجة الدكتوراه.

## د- أدوار المرشد:

يعمل المرشد على توجيه المسترشد لتحديد أهدافه بدقة ووضوح وواقعية، وتحديد الوسائل المتاحة وابتكار وسائل جديدة لتحقيق هذه الأهداف. وفي مجال الإدارة يمكن الإشارة إلى:



- 1- أن الرؤساء يقومون بعملية الإرشاد والتوجيه لمساعدة العاملين ليتعلموا مهام وظائفهم اليومية.
  - 2- أن الرؤساء يديرون مناقشة فردية مع الموظف أو مناقشة جماعية مع العاملين لتطوير أدائهم و تنمية قدراتهم.
  - 3- عملية الإرشاد تفتح أفقاً جديدة لزيادة ثقة العاملين في أنفسهم، وزيادة قدراتهم على اكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل المطلوب منهم بصورة مستمرة. وغالباً ما تكون عملية المساعدة هذه مرتبطة بحل مشكلات تواجه العامل في أداء عمله.
  - 4- على المرشد (الرئيس) أن يجعل المسترشد (الموظف) جزءاً من حل المشكلة المطروحة، وذلك بإعطائه الفرصة للمشاركة، والتقدم بمقترحات عملية من عنده لمواجهة تلك المشكلة، ووضع الحل الأفضل لها بمساعدة الرئيس.
- وعلى الرغم من أهمية الإرشاد والتوجيه، إلا أنه قد يمتنع بعض المديرين عن إرشاد وتوجيه العاملين، وأسباب ذلك:
- 1- عدم رغبة المديرين في جرح مشاعر الموظفين الجدد أو مضايقتهم بتوجيه اللوم إليهم، مما يؤدي إلى لجوء هؤلاء الموظفين إلى وسائل دفاعية سلبية تضر بالعمل أو تدخلهم في جدل يؤدي إلى فقدان السيطرة على النفس والتصرف بطريقة عصبية أو سلبية.
  - 2- انشغال المديرين عن العاملين بسبب ضغوط العمل.
  - 3- عدم الحصول على آراء أو تعليقات مفيدة من العاملين.
  - 4- عدم تلقي المديرين التدريب المناسب للقيام بمهامهم الإشرافية بطريقة إيجابية.

## 6-7 ملخص الفصل

1- يعتبر تقديم وإعداد الموظف الجديد للعمل في المنظمة من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها بعد وظيفة الاختيار والتعيين، وذلك لاحتياج العاملين الجدد إلى برامج للتأهيل والتهيئة للعمل في منظمة جديدة.

2- استعرض الفصل لمجموعة من الأهداف يمكن لبرنامج التقديم والتأهيل أن يحققها، منها على سبيل المثال، تزويد الموظف الجديد بالمعلومات التي يحتاج إلى معرفتها عن المنظمة التي يلتحق بالعمل بها، التغلب على مشاعر القلق والتوتر تجاه عمله الجديد، وغير ذلك.

3- تم توضيح أن المعلومات التي يوفرها برنامج التأهيل ترتبط بثلاثة أطراف هي المنظمة، والإدارة أو القسم الذي سيعمل به، والوظيفة التي سيكلف بالعمل بها. وتعد مسؤولية تقديم هذا البرنامج هي مسؤولية مشتركة بين مدير إدارة البشرية، ويتم تصميم وتنفيذ البرنامج بناء على مجموعة مجددة من الخطوات، مع ضرورة تقييمه للتعرف على نقاط الضعف به وتحسينها.

4- كما تناول الفصل التكيف الاجتماعي للعاملين الجدد وتوافقهم مع بيئة عملهم الجديدة مما يقلل من شعورهم بالاغتراب في هذه البيئة الجديدة، ويقلل أيضاً من شعورهم بالضغط النفسي والتوتر حول إمكانية النجاح في العمل في ظل نظم وأساليب عمل جديدة لم يتألف عليها من قبل.

5- استعرض الفصل أن عملية تكيف وتوافق العاملين الجدد تمر بثلاثة مراحل هي: مرحلة التأقلم المبدئي، ثم مرحلة المواجهة، ثم مرحلة الاستقرار والرسوخ.

6- وأخيراً، تم التعرض إلى مفهوم إرشاد العاملين وتوجيههم للتعرف على مهام عملهم، وكيفية فهم وتحليل مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة، ، ومزاياه، وأنواعه المختلفة والمتمثلة في الإرشاد التعليمي والإرشاد المهني، والإرشاد النفسي، مع توضيح الأسباب التي تجعل المديرين يمتنعون عن توجيه وإرشاد العاملين معهم.



## الفصل السابع التدريب

## محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

1-7 مقدمة.

2-7 مفهوم التدريب.

3-7 أهداف التدريب.

4-7 أهمية التدريب

5-7 مسؤولية التدريب.

6-7 مبادئ التدريب.

7-7 التدريب وفقاً لمفهوم النظم.

8-7 أنواع التدريب.

9-7 مراحل تصميم البرنامج التدريبي.

10-7 أساليب التدريب.

11-7 مشاكل التدريب.

12-7 ملخص الفصل.

## الفصل السابع

### التدريب Training

#### 7-1 مقدمة:

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخطط لها، والحفاظ على مكانتها السوقية. فالمورد البشري في أية منظمة يعد العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وهذا المورد البشري في حاجة مستمرة ودائمة للتنمية والتطوير من أجل زيادة قدرته على أداء المهام المكلف بها.

وتعد العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطاتها، نظراً لتركيز التدريب على تقديم البرامج التدريبية التي من شأنها تساعد على تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفعالية، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل بشكل إيجابي بما يمكن المنظمة من مواجهة ومسايرة التغيرات البيئية المحيطة بها.

وبالتالي أصبح التدريب يحتل مكانة هامة باعتباره أحد السبل المهمة لسد العجز والقصور في المهارات والكفاءات الإدارية، وتزويد العاملين بالمهارات والطرق الجديدة لأداء الأعمال المسندة إليهم. وهذا ما شجع الكثير من المنظمات على أن تنفق أموالاً طائلة على تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية، لأنها تدرك أن استمرارية النجاح متوقف على مدى توافر مورد بشري مميز ومؤهل بالقدر الكافي.



## 2-7 مفهوم التدريب:

قدمت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب، فقد عرفه البعض على أنه "عملية تعلم مستمرة يتم من خلالها تنمية مهارات، وقدرات، واستعدادات الفرد، وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته بنجاح، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها".

وعرفه البعض الآخر على أنه "نشاط منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد في أداء مهمة أو مهام محددة". وعرفه آخرون على أنه "جهد مخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي".

وتتفق كل هذه التعريفات على أن التدريب ما هو إلا وسيلة لرفع كفاءة أداء الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته، وتغيير اتجاهاته نحو العمل، وتغيير تصرفاته مع المشرفين والزملاء والعملاء، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب، والتصدي لمشكلات العمل، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ثم، يمكن تحديد مجموعة من العناصر يتضمنها مفهوم التدريب، أهمها:

1- التدريب هو جهد مخطط من قبل المنظمة: بمعنى أنه ليس عملاً عشوائياً، لكنه يحتاج إلى تحليل وتفكير مسبق لوضع خطط معينة تمكن المنظمة من مراعاة بدائل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب.

2- التدريب عملية مستمرة: بمعنى أن يجب وضع خطة للتدريب وتخصيص موازنة له، فالتدريب مستمر حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في ظروف السوق والمنافسة أو طرق وأساليب العمل أو التكنولوجيا أو غير ذلك.

3- التدريب نشاط رئيسي وليس نشاط شكلي: بمعنى أنه أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فالحاجة للتدريب تظهر عندما يكون هناك فجوة بين المعارف والمهارات الحالية للموظف وبين المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة. أي أنه يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة.

4- التدريب ليس هدف في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق هدف: بمعنى أن التدريب هدفه الأساسي هو تحسين أداء العاملين من خلال زيادة معارفه وتنمية مهاراته الفنية أو الإنسانية أو التحليلية أو الاتصالية أو الإدارية، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه.

وقد أعطى بعض الباحثين اهتماماً نحو التمييز بين مفهوم التدريب والعديد من المفاهيم، ومنها مفهوم التعليم ومفهوم التنمية، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

#### الفرق بين التدريب والتعليم:

يمكن التمييز بين التعليم والتدريب، من حيث أن التعليم يستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه ويتم ذلك من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلية، وبالتالي فالتعليم أوسع نطاقاً من التدريب. في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق، ويستهدف تنمية قدرات ومهارات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى، يعتبر عائد التدريب مباشراً أي يتحقق في الأجل القصير، بينما عائد التعليم يتحقق في الأجل الطويل.

#### الفرق بين التدريب والتنمية:

يمكن أيضاً التمييز بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية، فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي، أما التنمية فتتركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف



تحتاجها المنظمة في المستقبل. وبصفة عامة يمكن التمييز بين التدريب والتنمية بناء على أربعة عناصر، هي:

أ- مجال التركيز: فالتدريب يركز على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد، في حين تركز التنمية على الوظائف المتوقعة أن يشغلها الفرد في المستقبل.

ب- نطاق التركيز: يركز التدريب على ما يحتاجه الفرد من مهارات وقدرات، في حين إن التنمية تركز على ما يحتاجه الفرد وجماعة العمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف.

ج- المدى الزمني: يركز التدريب على الاحتياجات الحالية في الأجل القصير، أما التنمية فتتركز على الاحتياجات المستقبلية في الأجل الطويل.

د- الهدف: يهدف التدريب إلى علاج مجالات القصور، أما التنمية فتهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلاً.

### 3-7 أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات المرتبطة بوظيفته، وتعريفه بالأساليب الحديثة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وتزويده أيضاً بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن. وأخيراً، بناء وتنمية الفرد وتنمية اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية. وبالتالي تتمثل

#### أهداف التدريب في:

#### 1- تغيير السلوك: وغالباً ما ينتج تغيير السلوك من العناصر التالية:

أ- تنمية المعارف والمعلومات: فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات ترشده وتوجهه مباشرة لأداء وظيفته، سواء كانت هذه المعلومات في شكل مبادئ أو مفاهيم أو حقائق. ولا يحقق التدريب الفائدة المتوقعة منه إذا



استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في أداء وظائفهم، لذا يجب اختيار المادة العلمية المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب، ومن أمثلة هذه المعلومات:

- \* معلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها ومنتجاتها وأسواقها.
- \* معلومات عن سياسات وإجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
- \* معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- \* معلومات عن مناخ العمل السائد بالمنظمة، والتغيرات فيه.
- \* المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج الحديثة.
- \* المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة.

ب تنمية المهارات بهدف مساعدة الفرد على أداء مهام وواجبات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر من الجهد، ومن أهم هذه المهارات:

- **المهارات الفنية:** ويقصد بها قدرة الفرد على أداء العمل المطلوب منه بالشكل السليم وفقاً لخطوات وإجراءات محددة. ومن أمثلة المهارات الفنية: تحليل البيانات، التعامل مع الحاسب الآلي والأجهزة الفنية، كتابة التقارير، العرض والتقديم. ويحتاج إليها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، إلا أن العاملين في المستويات الإدارية الدنيا هم في حاجة أكبر إلى هذه المهارات.
- **المهارات الإنسانية:** ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال والناجح مع الآخرين (مع الزملاء، مع المرووسين، مع الرؤساء، مع العملاء). ومن أمثلة المهارات الإنسانية: الاتصال مع الآخرين، الاتصال غير الشفهي كمهارة لغة الجسم وحركة الأيدي، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم. ويحتاج إليها جميع

العاملين في كافة المستويات الإدارية، إلا أن العاملين في الإدارة الوسطى هم في حاجة أكبر إلى هذه المهارات.

وكما تدرج الفرد وظيفياً وتم تعيينه في مناصب أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب المهارات الإدارية، والمهارات القيادية، ومهارات إدارة الذات، وهي:

- المهارات الإدارية، وتشمل المهارات التالية:  
اتخاذ القرارات، التنظيم، الرقابة، إدارة الأزمات، التخطيط، التوجيه والإشراف، إدارة الوقت.
  - المهارات القيادية، وتشمل المهارات التالية:  
التأثير في الآخرين، بناء وإدارة فرق العمل، توفير فرص النمو للآخرين، الإقناع والنقاش المثمر، إدارة الاجتماعات والندوات.
  - مهارة إدارة الذات، وتشمل المهارات التالية:  
فهم الذات، محاسبة الذات، تطوير وتنمية الذات، تقييم وحفز الذات.
- ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومن بينها:
- الاتجاه لقبول العمل بالمنظمة.
  - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
  - الاتجاه للتعاون مع الرؤساء والزملاء.
  - الاتجاه لتفضيل العمل الجماعي.
  - الاتجاه للشعور بالالتزام وتحمل مسؤولية العمل.
  - الاتجاه للشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

2- تحسين مستويات الأداء: يسعى التدريب إلى تحسين أداء الفرد وأداء المنظمة. ويمكن وضع معايير معينة لقياس تأثير التدريب على تقدم أداء كل



منهما. بالنسبة للفرد، فمن الممكن أن يترتب على التدريب حصول الفرد على ترقية، رفع روحه المعنوية، حصوله على احترام الآخرين. أما بالنسبة للمنظمة، فمن الممكن أن يترتب على التدريب زيادة الإنتاجية، زيادة حجم وجودة المخرجات، انخفاض التكاليف، انخفاض معدل دوران العمل.

#### 4-7 أهمية التدريب:

على الرغم من أهمية التدريب بالنسبة لأيّة منظمة، إلا أن بعض المنظمات تنظر إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج وتحاول خفض النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن. والبعض الآخر من المنظمات ينظر للتدريب على أنه نشاطاً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في المنظمة، وتحاول أن تتفق ملايين الجنيهات سنوياً على تدريب موظفيها على اعتبار أن هذه النفقات استثمار في العنصر البشري. ويلعب هذا الاستثمار دوراً كبيراً في رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، وتوجد العديد من العناصر التي يستدل منها على أهمية التدريب، ومن أهمها ما يلي:

- ارتفاع إنتاجية الموظف نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته.
- خفض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى اتقان العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات الغياب.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمروّوس وتوثيق العلاقات بينهم.
- تخفيض حجم الإشراف الإداري، فالموظف المدرب يتقن عمله بشكل أكبر.
- تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم بشكل إيجابي، ويزيد من احساسهم بالرضا الوظيفي والإنجاز.



- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات، كما يزيد من مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

وما يبرز أيضاً أهمية التدريب هو اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيداً، ومع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تخصصاً، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الإنتاج، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح عملية إلزامية على المنظمة. فعندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة، لم تكن هناك حاجة كبيرة لحث العاملين على تنمية أو تغيير مهاراتهم. ولكن هذا الموقف لم يكن موجوداً الآن، حيث ظهرت الكثير من التغيرات في محتويات الوظيفة ومتطلباتها المهارية، وهو ما يعني الحاجة إلى التدريب من أجل التحسين والتطوير.

#### 5-7 مسؤولية التدريب:

تتعدد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب والتي قد تتمثل في الرئيس أو المدير المباشر، إنشاء مركز للتدريب داخل المنظمة وقد يتبع إدارة الموارد البشرية، الاستعانة بمراكز للتدريب خارج المنظمة. ويمكن توضيح هذه البدائل المتاحة أمام المنظمات، كما يلي:

##### البديل الأول:

في بعض المنظمات يكون المسئول عن عملية التدريب أولاً و أخيراً هم الرؤساء أو المديرين المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل أولاً بأول.

##### ومن مزايا هذا البديل:

- الرئيس المباشر أقدر على التعرف على جوانب القوة والضعف في مرؤوسية.
- الرئيس المباشر أقدر على التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم وتحسين بما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية، فمن خلال التقارير التي يعدها الرؤساء عن

كفاءة مروضيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج، وموضوعاتها، لأن الرؤساء المباشرين هم المسؤولون عن تنمية قدرات وكفاءات مروضيهم.

#### ومن عيوب هذا البديل:

- ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مروضية للتدريب لا يعني بالضرورة أن الرئيس يدرك أهمية التدريب، ويكون لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة.
- يفترض هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتدريب مروضية.
- يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن مهام وظائفهم.

#### البديل الثاني:

قد تلجأ بعض المنظمات وخاصة كبيرة الحجم إلى إنشاء إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تتجح في الوفاء باحتياجات المنظمة أو تلك التي يطلب منها إعدادها.

#### ومن مزايا هذا البديل:

يضمن أن الأفراد المتدربين يتم تدريبهم على مستوى عالٍ، إذ سيشرف عليهم أفراد متخصصين ومتفرغين لهذه العملية.

#### البديل الثالث:

الاستعانة بمراكز للتدريب خارج المنظمة سواء كانت محلية أو دولية. وفي هذا البديل يتم ترشيح الأفراد من داخل المنظمة الذين ترى المنظمة أنهم في حاجة إلى التدريب. وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة، وتغطي موضوعات متنوعة.



## 6-7 مبادئ التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ التي تساهم في إنجاح العملية التدريبية، وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً، فسوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب، وستساهم في زيادة عائد التدريب. وتتمثل هذه المبادئ في:

### 1- الاستمرارية:

بقصد به أن التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد خطوة لتطويره وتنميته. وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي: المتدربون، والمدرّبون، والمادة التدريبية، وأساليب التدريب المستخدمة، والأدوات المساعدة في التدريب.

### 2- الشمول:

يقصد به أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، أي أنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهيكل التنظيمي. وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريب، وتنفيذ هذه البرامج، وتقييمها.

### 3- المشاركة والممارسة:

يقصد به مشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته في التعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

### 4- التدرج في الخبرات المطلوب اكتسابها:

يقصد به ترتيب محتويات البرنامج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن زيادة خبرات المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، أو المهارات الأساسية التي يتم تدريسه عليها،



ثم يتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيطة حتى تعالج أولاً، ثم تتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً. وهنا يتوقع المتدرب أنه بنهاية مروره بالخبرات المطلوبة كلها يكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل.

#### 5- اتساق محتوى التدريب:

ويقصد بذلك تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية في كل برامج التدريب، ويجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضاً يدرك مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، بالإضافة إلى ذلك، فإن الجزء التالي يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وذلك من أجل القضاء على الفجوات وعلى عدم الاتساق في محتوى التدريب، والذي قد يؤدي إلى انخفاض فعالية التدريب.

#### 6- معرفة نتائج التدريب:

يحتاج المتدرب إلى معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة عن عملية التعلم للوقوف على مدى فعالية التدريب، فعندما يعرف مدى تقدمه مقاساً ببعض المعايير (جودة، كمية، سرعة) فإن هذا يساعده على تحديد ما تبقى له أن يتعلمه. فعملية التحليل المستمر لمدى التقدم وتحديد أهداف جديدة للتعلم وفقاً لهذا التحليل، يدعم من عملية التعلم. ولا بد من التأكيد على الفرد، أن الأهداف ليس من الصعب تحقيقها حتى لا يصاب الفرد بالاحباط.

#### 7-7 التدريب وفقاً لمفهوم النظم:

يعبر النظام عن مجموعة من الأجزاء والمكونات المترابطة والتي تكون مرتبة بشكل علمي دقيق وتؤدي وظيفة محددة. ولكي يتم دراسة النظام بشكل شمولي، يجب التركيز على دراسة العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أجزاء ومكونات النظام، بدلاً من التركيز على دراسة الأجزاء المكونة له.

وعند النظر للتدريب كنظام فهو يتكون من العديد من الأجزاء والمكونات، وتتمثل هذه الأجزاء في المدخلات، والعمليات التشغيلية، والمخرجات، والتغذية العكسية. وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1- المدخلات: تختلف المدخلات من نظام إلى آخر اعتماداً على طبيعة العمل، فقد تكون المدخلات بالنسبة إلى مشروع صناعي مواد خام، بينما الطلاب هم المدخلات بالنسبة إلى الجامعات، والمرضى هم المدخلات بالنسبة إلى المستشفيات. وتتكون المدخلات من عناصر مادية وبشرية ومعنوية وقانونية وتكنولوجية ومعلوماتية. وفي نظام التدريب، فهذه المدخلات تتمثل في:

- مدخلات بشرية: المدربون، المتدربون، الإداريون.
- مدخلات مادية: النفقات المالية التي تنفقها إدارة التدريب.
- مدخلات معنوية: ثقافة المنظمة بما فيها من فلسفة وقيم وعادات واتجاهات تتعلق بالتدريب.
- مدخلات قانونية: القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة.
- مدخلات تكنولوجية: طرق وأساليب العمل، والأجهزة والمعدات الحديثة.
- مدخلات معلوماتية: سجلات المنظمة وتقاريرها عن مستويات الأداء والإنتاجية ومعدلات الغياب ودوران العمل والمواد التدريبية.

2- العملية التشغيلية: تتعلق هذه العملية بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، عملية وضع الأهداف، تصميم البرامج وتنفيذها، بالإضافة إلى عملية التقييم.

3- المخرجات: تتمثل مخرجات نظام التدريب في النتائج التي تنتج من النظام والتي تتعلق بالأفراد المتدربين من حيث زيادة المعلومات، تنمية المهارات،



تغيير الاتجاهات لديهم، زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالمنافع التي تعود على المجتمع ككل.

4- التغذية العكسية: تتمثل التغذية العكسية في معلومات عن النتائج التي يحققها النظام، ومن ثم تساعد على تقييم نظام التدريب.

ومن ثم، يمكن القول إن الدراسة الشاملة لمكونات نظام التدريب تؤثر بشكل كبير في فعالية عملية التدريب، وأيضاً تقدم حلول للمشكلات التي قد تواجهها المنظمة أثناء تقديم البرنامج التدريبي عما لو تمت دراسة كل جزء من النظام بشكل منفصل.

## 7-8 أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب المتاحة أمام المنظمة، وقد يرجع هذا التعدد إلى تنوع الوظائف داخل أي منظمة، فالبعض منها وظائف إدارية، والبعض الآخر وظائف فنية أو وظائف متخصصة. وقد يرجع أيضاً هذا التعدد إلى تنوع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب أن يتعلمها ويكتسبها العاملين بالمنظمة، وبالتالي على كل منظمة أن تحدد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب في تقديمها للعاملين. ويمكن تقسيم هذه الأنواع وفقاً لنوع الوظائف، ووفقاً لمكان تقديم التدريب، ووفقاً لعدد المتدربين، كما يلي:

أولاً: التدريب وفقاً لنوع الوظيفة: ويتمثل في:

### 1- التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال الإدارية والأعمال الروتينية مثل: الأعمال الكتابية، وأعمال السكرتارية، وأعمال حفظ وتوثيق الملفات والسجلات، وأعمال المشتريات وأعمال المخازن. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل في هذه المجالات.



## 2- التدريب الحرفي:

يهتم هذا النوع بتنمية المهارات الفنية واليدوية المرتبطة بالأعمال الحرفية والمهنية التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة. ويمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في المنظمة بأنه "نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات والخبرة والممارسة داخل أو خارج العمل، وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات. على سبيل المثال: أعمال السمكرة، واللحام، والنجارة والكهرباء، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل وغيرها. والأسلوب المتبع في بعض الأحيان للتدريب الحرفي هو:

- تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.

- الالتحاق بمعاهد فنية ومراكز التدريب المهنية للتدريب على بعض المهن، وعادة ما تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات فنية.

## 3- التدريب المتخصص:

يشمل هذا التدريب تنمية الخبرات والمهارات اللازمة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص بهدف توفير الإمكانيات والقدرات على أداء مهام العمل. على سبيل المثال: وظائف الأطباء، المهندسين، المحاسبين، هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة.

ثانياً: التدريب وفقاً لمكان التدريب:

يمكن تصنيف التدريب وفقاً لمكان التدريب إلى مجموعتين، هما:

**المجموعة الأولى: التدريب داخل موقع العمل On-the-Job Training:**

وفقاً لهذا التدريب يتم إعداد وتصميم البرامج التدريبية داخل مكان أو موقع العمل بالمنظمة. وفيما يلي يمكن استعراض أشكال التدريب المتعلقة بهذا النوع:

### أ- التدريب أثناء العمل:

هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف المتدرب من الرئيس أو المدير المباشر أو أحد العاملين القدامى ذوي الخبرة والموثوق في أدانهم. ويتم عن طريق أن يتلقى المتدرب تعليمات وإرشادات مكتوبة من رئيسه المباشر توضح كيفية أداء العمل، وعليه اتباعها وتطبيقها. وتكون مهمة المدرب شرح هذه التعليمات والإرشادات والإشراف على تنفيذها، ويقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ويوضح له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل، كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود أي أخطاء في التنفيذ حتى يتقن العمل المطلوب منه.

### ومن مزايا هذا الأسلوب:

- يتم التدريب في مكان العمل نفسه، وبالتالي يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها في أثناء العمل، بمعنى تشابه ظروف التدريب مع ظروف العمل، وسهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع العملي.
- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتفع بمهاراته.
- يؤدي هذا التدريب إلى خفض تكاليف التدريب، حيث أنه لا يتطلب تخصيص مكان للتدريب، كما أنه لا يحتاج إلى أدوات وتجهيزات معينة مثل توفير أدوات أو أجهزة خاصة.

### ومن عيوب هذا الأسلوب:

- أنه قد يقع المتدرب في أخطاء قد تؤثر سلباً على إنتاجية المنظمة.
- تعرض المتدرب للضغوط الموجودة في العمل ومتطلباته، مما يؤثر على تدريبه.
- يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعطل الإنتاج.



**ب- التغيير الدوري للعمل:**

وفقاً له يتعلم الفرد عدداً من الوظائف المختلفة داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال تنقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل القسم أو الإدارة. ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالاً، يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في كل وظيفة من هذه الوظائف كافية لاكتسابه خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة تساعد في حل مشاكل العمل، ذلك لأن الفرد يعمل في مجالات متعددة في المنظمة.

**ومن مزايا هذا الأسلوب:**

- تحقيق المرونة في القسم أو الإدارة، مثلاً: عند تغيب أحد الأفراد، فإن فرد آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلاً منه.
- لا يتطلب تسهيلات وتجهيزات معينة.
- يؤدي المتدرب عمل منتج أثناء العملية التعليمية.
- يتدرب الفرد على الوظيفة بشكل عملي.

**ومن عيوب هذا الأسلوب:**

- عادة ما يكلف المتدرب بأداء المهام البسيطة في كل وظيفة ينتقل إليها بالقسم أو الإدارة، وهذا ما يؤدي إلى احتمال عدم معرفته وفهمه لتفاصيل مهام وواجبات كل وظيفة والمشاكل المرتبطة بها وكيفية حلها.
- هناك ميل لترك المتدرب فترة أطول من اللازم في كل وظيفة.

**المجموعة الثانية: التدريب خارج موقع العمل Off-the-Job Training:**

هو أكثر أنواع التدريب انتشاراً. وتلجأ المنظمة إلى اتباع هذا النوع من التدريب في حالة عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخلها، وذلك من أجل ضمان أداء مهمة التدريب على أكمل وجه، وبالتالي تقوم بإرسال موظفيها



للتدريب خارج مكان عملهم، حيث يتم تدريبهم في مراكز للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

وهو وسيلة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكثر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه. ويصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات، حقائق، مفاهيم، مبادئ، نظريات، ويصلح أيضاً للتدريب المتعلق بتعريف الفرد بالعمل، أو برامج التدريب المهني، أو برامج الأمن والسلامة المهنية.

**ومن مزايا التدريب خارج موقع العمل:**

- لا يترتب عليه أي تباطؤ أو تعطيل في العملية الإنتاجية.
- شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن آرائه وأفكاره.
- الإشراف والمتابعة غالباً ما تكون أفضل من التدريب داخل موقع العمل.
- تفرغ المتدرب لتلقي التدريب أثناء الأوقات المخصصة للتدريب دون التعرض لضغوط العمل ومتطلباته.

**ومن عيوب هذا النوع من التدريب:**

- ارتفاع تكلفته، إذ أنه يحتاج إلى معدات وأجهزة معينة ومساحات مخصصة.
- يحتاج إلى متخصصين على درجة كبيرة من المهارة والكفاءة، مما يؤدي أيضاً لارتفاع تكلفته.

**ثالثاً: التدريب وفقاً لعدد المتدربين:**

يمكن تصنيف التدريب وفقاً لمكان التدريب إلى مجموعتين، هما:

**المجموعة الأولى: التدريب الفردي:**

أي تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد والتأهيل للعمل الجديد، أو بغرض تحسين الأداء. وتستخدم فيه أساليب تدريب متنوعة، وتتوافر فيه فرصة كبيرة لاستفادة المتدرب. وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

### المجموعة الثانية: التدريب الجماعي:

- يتميز هذا التدريب بالعديد من الخصائص، منها ما يلي:
- يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات متفرقة، ويقوم مدرب واحد بتدريب هذه المجموعات في نفس الوقت. ومن أمثله تدريب العمال على استخدام الآلات.
- يسمح هذا النوع من التدريب بتبادل الخبرات والآراء، ويستخدم فيه أساليب مختلفة للتدريب.
- يتطلب استعدادات خاصة، ومدربين أكفاء، وإمكانات مادية مناسبة.

### 7-9 مراحل تصميم البرنامج التدريبي:

يقوم المسؤولون عن التدريب بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنظمة. والتساؤل هنا كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تقلل من نتائجها. ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بظروف المنظمة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة، بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل، تتمثل في:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي.

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي.

- وقبل تناول هذه المراحل، توجد مجموعة من الاعتبارات لابد من أخذها في الاعتبار من أجل التطبيق الجيد للبرنامج التدريبي، ومنها:
- توافر الرغبة لدى المتدرب للتدريب.



- أن يتناسب عدد المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي، وتبادل الآراء بين المتدربين.
- التنظيم الجيد لكل عنصر من عناصر التدريب.
- توفير التغذية العكسية للمتدربين.

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل:

#### المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تساهم هذه المرحلة في تحديد مدى حاجة الأفراد العاملين للتدريب، ومن هم الأفراد المطلوب تدريبهم. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الفجوة بين متطلبات واحتياجات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك المهارات والمعارف التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، لذا يتم دراسة وتحليل تلك الفجوة لمعرفة التدريب المطلوب.

وتوجد العديد من الطرق التي تساعد في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، منها:

1- اكتشاف ظهور بعض المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي يستدل منها على وجود حاجة للتدريب، مثل:

- ارتفاع التكاليف - ضعف الرقابة على المواد - ارتفاع معدلات التأخير
- زيادة نسبة التألف - كثرة الصراع مع الإدارة - ارتفاع نسبة الغياب
- ارتفاع معدل دوران العمل - العمالة الزائدة - انخفاض الروح المعنوية للعاملين

#### 2- التحليل التنظيمي:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القيام بالتحليل التنظيمي على ثلاث مستويات، هي:

- التحليل على مستوى المنظمة.



- التحليل على مستوى الوظيفة أو العمل.

- التحليل على مستوى الفرد.

أ- التحليل على مستوى المنظمة:

ويعتمد هذا النوع من التحليل على كل ما يلي:

- تحليل المشاكل الموجودة بالمنظمة، حيث تقوم الإدارة بإجراء مراجعة لمدى وضوح أو غموض أهداف المنظمة، ومواردها، وخططها، والمراحل الزمنية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومدى فعالية وكفاءة الموارد البشرية والمادية في تحقيق الأهداف.

- عمل مراجعة لبعض المعدلات مثل معدلات الإنتاجية، ومعدلات الغياب والتأخير، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الحوادث، والمناخ التنظيمي. وذلك من أجل توفير معلومات يستدل منها على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- التحليل على مستوى الوظيفة:

ويعتمد هذا النوع من التحليل على كل ما يلي:

- دراسة متطلبات كل وظيفة من المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد.

- التعرف على رأي المدير أو الرئيس المباشر في تحديد الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين.

- تحليل بعض المعدلات على مستوى الإدارة أو القسم الذي تنتمي إليه الوظيفة مثل معدلات الغياب، والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، وذلك من أجل التعرف على أوجه الضعف في كل وظيفة، وبالتالي تحديد التدريب المطلوب اللازم للتحسين.

ج- التحليل على مستوى الفرد:

ويعتمد هذا النوع من التحليل على كل ما يلي:

- دراسة الموظف من ناحية قدراته، ومؤهلاته، ودوافعه، واتجاهاته، وحاجاته، وسلوكه الوظيفي، ومدى تعاونه وحبه للعمل، وإخلاصه، وقدرته على الاتصال، والتفاهم، ومدى انسجامه مع الآخرين، ومدى اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

- عمل استطلاع لآراء واتجاهات الأفراد من أجل اكتشاف احتياجاتهم التدريبية، والتي قد تتعلق بالعديد من العناصر مثل: تحسين القدرة على إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، مواجهة ضغوط العمل، تحسين الإنتاجية الفردية، تشجيع العمل الجماعي، تحسين مهارات الاتصال الشفوي والاتصال المكتوب.

#### د- الاختبارات:

قد تقوم الإدارة بإجراء عدة اختبارات شفوية أو تحريرية مثل اختبارات الذكاء أو القدرات أو اختبارات المهارة والتي يكمن الغرض منها في قياس مدى أداء العامل لعمله. ويستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد على تصميم برامج تتناسب مع هذه الاحتياجات.

#### المرحلة الثانية: تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعني تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، ويجب أن تتناسب مع احتياجات العاملين وتحقق لهم رغباتهم الشخصية. ومن هذه الأهداف:

- أهداف إخبارية: والتي تتعلق بتطوير معلومات الفرد عن موضوع معين، ويحدث هذا التطوير بعد انتهاء البرنامج التدريبي، فيجب بعد انتهاء التدريب أن يكتسب الفرد مبادئ، حقائق، معلومات، مفاهيم جديدة تتعلق بالعمل المكلف به.

- أهداف سلوكية: والتي تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على تغيير سلوكيات الفرد، وتغيير اتجاهاته ووجهات نظره، ومحاولة إقناعه بفكرة معينة، مثل الحصول على احترام الآخرين، زيادة الالتزام بمهام العمل.



- أهداف تنظيمية والتي تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج سواء كانت على مستوى المنظمة ككل أو إدارة أو قسم معين، مثل زيادة الإنتاجية، انخفاض التكاليف، زيادة الجودة، انخفاض معدل دوران العمل.

#### المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي:

تتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب وذلك من خلال التعرف على أهداف التدريب.
- تحديد المادة والمحتوى التدريبي.
- تحديد أساليب التدريب (مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات، تمثيل الأدوار، المناقشة، والتمارين....).
- تجهيز الوسائل المستخدمة في التدريب (مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، الأقلام، السبورة، الأفلام وشرائط الفيديو، الكمبيوتر....).
- تحديد وإعداد مدربين مناسبين تتوافر فيهم خصائص ومقومات معينة.
- تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

#### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي: تشتمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتنسيق التتابع الزمني للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، ومواعيد الراحة.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب وتجهيز قاعات التدريب.
- متابعة المتدربين والمدربين لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

#### المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي:

لابد من تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي بشكل عام بعد انتهائه للتعرف على مدى الاستفادة منه، وتحديد مدى فاعليته في تحقيق الأهداف التدريبية المخطط لها. وأيضاً تحديد نقاط الضعف الموجودة به لتعديلها ومعالجتها، وتحديد البرامج



الفعالة وإمكانية تطويرها، والبرامج غير الفعالة لكي يتم استبعادها، فنجاح التدريب لا يعتمد على حسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ أيضاً.

ويمكن تعريف تقييم التدريب بأنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

ويستخلص من التعريف السابق لتقييم التدريب، أن هناك العديد من الأسباب التي تظهر الحاجة إلى تقييم البرنامج التدريبي، لعل من أهمها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية.
- معرفة مدى ملاءمة أساليب التدريب المستخدمة كالمحاضرات، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وغيرها.
- معرفة مدى ملاءمة المواد التدريبية المستخدمة كالأفلام المستخدمة، والفيديوهات، وأدوات العرض، وغيرها.
- معرفة وقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي، وأيضاً معرفة كفاءة المتدرب.

ولكي نتحقق فاعلية التدريب لابد من:

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.
- اقتناع الفرد بجدوى وأهمية التدريب.
- اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب، ودافعيته للمشاركة في العملية التدريبية.
- اقتناع إدارة المنظمة بأهمية التدريب.
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه.

معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي:

توجد العديد من الطرق التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تقييم البرنامج التدريبي، ومن بينها:

- 1- ردود أفعال المتدربين.
- 2- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
- 3- سلوك المتدرب في العمل.
- 4- النتائج على مستوى المنظمة.

وفيما يلي شرح لكل منها:

أولاً: ردود أفعال المتدربين:

يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج وتفضيلهم له. ويمكن قياس ذلك من خلال توزيع استمارة استقصاء على المشاركين في التدريب فور الانتهاء منه، وذلك للتعرف على وجهة نظرهم عن البرنامج، تحتوي هذه الاستمارة على أسئلة عديدة عن جوانب مختلفة في التدريب، مثل:

- مدى شعور المتدرب بالاستفادة من البرنامج.
- محتوى البرنامج وأساليب الشرح.
- قدرات المدرب.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- أهم المشاكل التي واجهته في التدريب.
- مقترحات لتطوير البرنامج.

وميزة هذا الأسلوب سهولة قياسه، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل، ذلك

لأن إدراك الفرد للأثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء، والاثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته، ومهاراته، وسلوكياته، شيء آخر.

#### ثانياً: التعلم الذي اكتسبه المتدرب:

أي المبادئ والمفاهيم والطرق والأساليب الجديدة التي تعلمها المتدرب نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي. ويتم تقييم مدى التعلم من خلال اختبارات كتابية أو اختبارات عملية تقدم للمشاركين أثناء البرنامج أو بعد انتهائه، تقيس هذه الاختبارات مدى فهم واستيعاب المتدرب للمبادئ، والحقائق، والأساليب التي تعلمها.

ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل و بعد التدريب. ورغم أن هذا التقييم أكثر دقة وأكثر موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، ويقاس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب مقارنة بالطريقة السابقة (ودود أفعال المتدربين)، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

#### ثالثاً: سلوك المتدرب في العمل:

يهتم تقييم السلوك بقياس مدى التغير الذي حدث في سلوك وأداء المتدرب في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في البرنامج التدريبي. كان يلاحظ المدير أو الرئيس المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها المتدرب في العمل، أو يلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل، وغيرها.

ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم، لذلك تعد مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية، وتتمثل في:



- 1- يجب تقييم سلوك وأداء المتدرب قبل وبعد التدريب، خاصة بالنسبة للتدريب في مجال العمل.
- 2- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية، وكلما زاد العدد يكون أفضل:
  - أ- المتدرب.
  - ب- رئيس المتدرب.
  - ج- مروض المتدرب.
  - د- زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونوا على معرفة بمستوى أدائه.
- 3- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، لربط التغيرات في الأداء ببرنامج التدريب.
- 4- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعده أشهر بعد انتهاء البرنامج، حتى يكون المتدرب قد مارس فعلاً ما تعلمه.
- 5- يجب استخدام مجموعة ضابطة "مجموعة رقابية" للمقارنة، وهي أي مجموعة لم تحصل على التدريب.

#### رابعاً: النتائج على مستوى المنظمة:

وهنا يتم قياس أثر التدريب (عائد التدريب) على مستوى المنظمة ككل، وليس الفرد المتدرب، أي قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويمكن الاعتماد في ذلك على بعض العوامل مثل:

- زيادة كمية الإنتاج ومستوى جودته.
- تخفيض التكاليف.
- رفع مستوى الكفاءة.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- تخفيض معدل الشكاوي والتظلمات.

ويتطلب هذا النوع من التقييم اختبار قبل وبعد التدريب، وتوجد أيضاً مجموعة ضابطة.

ويلاحظ على الطرق الأربعة السابقة، أن الطريقة الأولى والطريقة، فيمكن إستخدامهما أثناء فترة البرنامج التدريبي، أما الطريقة الثالثة والطريقة الرابعة، فيمكن استخدامهما بعد انتهاء التدريب وأثناء العمل، لذلك يطلق عليهما أحياناً "المتابعة" أي متابعة أثر التدريب على المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

#### 7-10 أساليب التدريب:

تختلف الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب ويمكن تقسيمها إلى أساليب تتناسب مع التدريب داخل موقع العمل، وأساليب تتناسب مع التدريب خارج موقع العمل:

##### أولاً: أساليب التدريب داخل مكان العمل: وتنقسم إلى:

##### أ- القيام بواجبات بغرض التمرين والدراسة:

تستخدم هذه الواجبات في تنمية قدرات وامكانيات الفرد لشغل وظيفة قيادية معينة. فقد يكلف الفرد بوظيفة معينة تتطلب منه مساعدة المدير فإنه يطلق عليه بأنه مساعد المدير أو نائب المدير، وذلك من أجل إعداده وتهيأته لشغل منصب المدير.

والميزة من هذا الأسلوب هي: أن الفرد يدرك تماماً الغرض من التدريب ويستطيع أن يتعلم بشكل عملي دون أن يكون مسنولاً عن النتائج. والجانب السلبي من هذا الأسلوب هو: أن الفرد الذي يعمل تحت التدريب أو يكون مساعد المدير سيتعلم الممارسات الجيدة وأيضاً السيئة للمدرب. بالإضافة إلى ذلك، أن التدريب على أداء هذه الواجبات من الممكن أن يستمر لفترة طويلة نسبياً مما يجعلها مكلفة.

ب- التدريب العملي:

يقوم المدرب بعرض طريقة أداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين، موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء، ثم يشجع المتدرب على القيام بالأداء بنفس الطريقة. ويناسب هذا الأسلوب الأعمال اليدوية والحرفية والإنتاجية، التي تحتاج إلى مهارات فنية ويديه أو تحتاج إلى استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية. ويتبع هذا التدريب الخطوات الآتية:

- إعداد المتدرب لتعلم العمل والمهام المطلوبة.

- تجزئة العمل إلى مكوناته وتحديد النقاط الأساسية.

- تقديم المعرفة والعمليات التشغيلية بشكل عملي.

- تجزئة أو محاولة القيام بالعمل.

- المتابعة.

ج- مشروعات بحثية خاصة:

يعد هذا الأسلوب من أساليب التدريب التي تتميز بالمرونة، حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة، ويترك له حرية معالجتها. فقد يطلب من المروّس إعداد مشروع بحثي عن موضوع معين، وهنا يتطلب منه أن يتعلم ويعرف عن هذا الموضوع. فعلى سبيل المثال: فقد يطلب من المتدرب تنمية برنامج تدريبي عن الأمن والسلامة المهنية، ويتطلب هذا منه معرفة شيء عن سياسات الأمن الحالية، وأساليب التدريب على الأمن وسلامة العاملين المتبعة في المنظمات الأخرى، ويتطلب منه أيضاً أن يتعلم ويكون علاقات تفاعلية مع الأفراد الآخرين للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم في سياسات الأمن.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب: هي أن المهام والواجبات التي يكلف بها الفرد تقدم له فرصة حقيقية للتنمية والتطوير واكتساب خبرة حقيقية.



### ثانياً: أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تتعدد هذه الأساليب ويمكن عرض البعض منها، كما يلي:

#### **أ- المحاضرات:**

من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق، وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة العلمية بشكل مباشر ورسمي أمام المتدربين. ويمكن استخدام هذه الطريقة في حالتين: الحالة الأولى: إذا كانت هناك معلومات مطلوب توصيلها للمتدربين بشكل مباشر وبأسلوب معين.

الحالة الثانية: إذا كانت المعلومات المطلوب توصيلها من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر خبرة ودراية وفهماً لهذه المعلومات مثل مفاهيم أو أفكار أو نظريات أو اتجاهات في الإدارة.

ومن مزايا هذه الطريقة: تعد طريقة سريعة وبسيطة لتقديم المعرفة لعدد كبير من المتدربين، مثل محاضرات لرجال البيع لتعليمهم بعض السمات الخاصة بالمنتج الجديد الذي ستقدمه المنظمة، وتساهم في تقييم المعلومات التي تتضمنها المحاضرة في صورة مكتوبة.

ومن عيوب هذه الطريقة: أنها تفشل في تحقيق عنصر التطبيق والممارسة العملية أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تمنح الحاضرين فرصة التعبير عن آرائهم أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة، وقد تكون مكلفة، ولا تسمح بالتفاعل.

#### **ب- تمثيل الأدوار:**

يقوم المدرب بعرض موقفاً معيناً أو مشكلة معينة شائعة الحدوث في المنظمات، ثم يقوم المدرب بإعطاء دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام

بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به. وفي الوقت نفسه يعطي المدرب دوراً آخر تتطلبه المشكلة لمتدرب آخر، ويطلب منهم التصرف وفقاً لهذه الأدوار، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الموقف.

ويتمثل دور المدرب في تعديل وترشيد سلوك المتدربين نحو السلوكيات والتصرفات السليمة، ويوضح لهم الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الصحيح في ضوء هذا الموقف. ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين، وتفضل هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المرتبطة بالمواقف المختلفة. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي:

- التدريب على حل مشكلة إنتاجية ويتم عرض جداول الإنتاج، وخطوط الإنتاج، وتدفق المواد والخدمات، والصيانة.
- التدريب على حل مشكلة خاصة بسياسات المواد البشرية من تخطيط القوى العاملة، واختيار وتعيين، وتدريب، وأجور، وحوافز.
- التدريب على حل مشكلة تسويقية من تسعير، وبيع، ومنتجات، وإعلان، وترويج، وحل مشاكل العملاء، وكيفية مواجهتهم.
- التدريب على حل مشكلة خاصة بالجوانب المالية مثل: الميزانيات، وتقديرات التكاليف، ومصادر التمويل.

#### ج - أسلوب السلة:

يقوم المدرب بعرض موقف واقعي ويطلب من المتدرب الرد على بريد المدير، والمكالمات التليفونية، والرد على الخطابات والمذكرات التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي للمدير. ويحاول المتدرب تحديد أنسب وأفضل تصرف يراه في



كل بند من بنود البريد الوارد. وفي هذه الطريقة يكون هناك مزج بين الأمور والأحداث الروتينية، وأيضاً بين الواجبات الهامة. على سبيل المثال:

- قد يتلقى المتدرب مكالمة من عميل هام، غاضب من الشركة.
  - توجد رسالة من نادي محلي قد يطلب تبرع مثلاً.
- وهنا يقوم المتدرب بتحليل الموقف، واقتراح بعض التصرفات البديلة، ويقيم المتدرب على أساس عدد ونوعية القرارات، وأولويات التصرف في كل موقف.

#### 7-11 مشاكل التدريب:

هناك أسباب عديدة بإمكانها أن تؤدي إلى فشل التدريب، ومنها ما يلي:

- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية برنامج التدريب.
- عدم وضوح أهداف التدريب وفوائده لجميع الأطراف المشاركين في التدريب.
- عدم رغبة بعض العاملين حضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرة ومهارة.
- التناقض الكبير بين ما يقدمه المدرب والواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيشها الموظف.
- ضعف التمويل اللازم لبرنامج التدريب، ونقص الإمكانيات المادية كالأماكن، والقاعات، وأيضاً نقص الإمكانيات البشرية (المدرسين).
- عدم إمكانية تطوير برامج التدريب أو التخطيط لبرامج جديدة.
- غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققة منها.



## 7-12 ملخص الفصل:

1- يعتبر التدريب من الوظائف الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث يترتب عليه رفع وتحسين كفاءة الأفراد، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة ككل.

2- استعرض الفصل مفهوم التدريب، والتفرقة بينه وبين مفاهيم أخرى كالنَّعْلِيم والتنمية، كما استعرض الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، ومنها تغيير سلوك الفرد المتدرب من خلال تنمية معارفه ومعلوماته، وتنمية مهاراته كالمهارات الفنية والإنسانية الإدارية والقيادية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لأهمية الاستقطاب وفوائده على مستوى المنظمات وذلك لشغل الوظائف الشاغرة بالأفراد المناسبين.

3- كما استعرض الفصل لأهمية التدريب ومزاياه على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، وتم توضيح الجهات المختلفة التي تقع عليها مسؤولية التدريب ومنها المدير أو الرئيس المباشر، إدارة الموارد البشرية، إنشاء مركز أو إدارة متخصصة للتدريب.

4- تم تناول مبادئ التدريب التي تساهم في نجاح العملية التدريبية، إذا تم تطبيقها تطبيقاً سليماً مما يؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب، ومن هذه المبادئ الاستمرارية، والشمولية، والمشاركة، ومعرفة نتائج التدريب، والتدرج. كذلك تناول تصميم نظام معلومات للتدريب وفقاً لمفهوم النظم، ويشتمل هذا النظام على مدخلات، وعمليات تشغيلية، ومخرجات، وتغذية عكسية.

5- كما استعرض الفصل أنواع متعددة للتدريب منها، التدريب وفقاً لنوع الوظيفة، والتدريب وفقاً لمكان تقديم التدريب، والتدريب وفقاً لعدد المتدربين، كما قدم مجموعة من الخطوات التي يعتمد عليها في تصميم البرنامج التدريب وهي:

تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الهدف من التدريب، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج، مع توضيح لكل خطوة منها بشئ من التفصيل.

6- وأخيراً، تم التعرض إلى العديد من الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب ومنها، القيام بواجبات بغرض التمرين، تمثيل الأدوار، أسلوب السلة، المحاضرات، التدريب العملي، وغيرها، وانتهى الفصل باستعراض للعديد من المشاكل التي قد تواجه التدريب وتقلل من كفاءته وأهميته للفرد والمنظمة.





## الفصل الثامن تقييم الأداء

### محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

- 1-8 مقدمة.
- 2-8 مفهوم تقييم الأداء.
- 3-8 أهداف تقييم الأداء.
- 4-8 مسؤولية تقييم الأداء.
- 5-8 معايير تقييم الأداء.
- 6-8 طرق تقييم الأداء.
- 7-8 خطوات تقييم الأداء.
- 8-8 مقابلات تقييم الأداء.
- 9-8 مجالات استخدام تقييم أداء العاملين.
- 10 -8 مشكلات تقييم أداء العاملين.
- 11 -8 ملخص الفصل.

## الفصل الثامن

### تقييم الأداء Performance Evaluation

#### 1-8 مقدمة:

يعد تقييم أداء العاملين وتحديد المستوى الفعلي لأدائهم، ومدى التزامهم بإجراءات عمل المنظمة وتعليماتها، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم مستقبلاً، نقطة هامة في نجاح منظمات الأعمال ونجاح العاملين بها. فمن ناحية، تنظر المنظمة لعملية تقييم الأداء على أنها أداة تستطيع من خلالها أن تحكم على برامجها وأنظمتها، وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها. ومن ناحية أخرى، ينظر جميع العاملين إلى عملية التقييم على أن لها بعض التأثيرات المباشرة في حياتهم العملية، إذ ينتج عنها زيادة في الأجور أو الحصول على علاوة أو ترقية إلى وظيفة أعلى أو توقيع عقوبة في بعض الأحيان، أو الدخول في دورة تدريبية من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال بشكل أفضل. وسوف يتناول الفصل الحالي العديد من العناصر المتعلقة بتقييم أداء العاملين.

#### 2-8 مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة هدفها تقييم أداء الفرد، وتقييم مهاراته وقدراته وسلوكياته في العمل، وذلك بهدف تحديد ما يتمتع به من نقاط قوة وضعف من أجل ضمان الاستمرارية في تحسين الأداء.

وتم تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية من خلالها يتم تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية من أجل تشجيع التحسين في الأداء". وعُرف أيضاً بأنه "عملية مستمرة يمكن من خلالها تحديد قدرة الفرد على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، ومدى كفاءة وفاعلية هذا الأداء، وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية".



ويتضح من التعريفات السابقة أن عملية تقييم الأداء تتعلق بقياس الأداء الحالي للعاملين من أجل الحكم على قدراتهم على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفتهم، والتحقق من سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وإدراك مدى التحسن في أسلوب أدائهم لواجبات وظيفتهم. وأخيراً، التحقق من قدراتهم على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر وبقائها في المستقبل.

وتتميز عملية تقييم الأداء بالعديد من الخصائص، منها ما يلي:

1. إنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
2. إنها عملية مستمرة بشكل يومي، تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
3. إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة في أداء الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
4. إنها عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
5. إنها عملية شاملة لأن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة، رؤساء ومرووسين في كافة المستويات الإدارية، حيث يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء. والهدف من ذلك أن يشعر الجميع بنزاهة وشفافية وعدالة نظام التقييم، وأن الجميع محاسبون على أعمالهم.
6. تعتمد هذه العملية بشكل كبير على الحكم الشخصي للمسؤول عن عملية التقييم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز وعدم الموضوعية.

ويمكن التمييز بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء. فإدارة الأداء تعرف على أنها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أداء الأفراد ونتائج أدائهم موجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما يساعد في التعرف على مستوى كفاءة أداء الأفراد في جميع المستويات التنظيمية. أما تقييم الأداء يهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لرفع مستوى أداء الفرد كلما تطلب الأمر ذلك.

### 3-8 أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لمستويين، هما: المنظمة والعاملين. ويمكن تناول هذه الأهداف كما يلي:

#### أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- تتمثل الأهداف التي يسعى تقييم الأداء لتحقيقها على مستوى المنظمة في الآتي:
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم عن العمل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة العمل وتحليل متطلباته.
- تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث تعد عملية تقييم الأداء مقياساً مباشراً لتقييم هذه السياسات، والحكم على نجاح البرامج والأساليب المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف تنمية وتطوير المورد البشري، وتحديد مدى إمكانية ترشيد سياسات التعيين و التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- المتابعة المستمرة لتطور أداء العاملين ومدى الاتفاق مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في المنظمة.



ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين:

- أبرز الأهداف التي تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها بين العاملين، هي:
- تقوية الشعور لدى العاملين بتحمل مسؤولية العمل من خلال إقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستدخل ضمن عملية التقييم، وهذا ما يجعلهم يبذلون جهداً أكبر في العمل ويحسنوا مستويات أدائهم للحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.
  - تشجيع العمل الجماعي إذا احتوت عملية تقييم الأداء على معايير لقياس أداء الفريق ككل، بالإضافة إلى معايير لقياس الأداء الفردي.
  - المساهمة في اقتراح مجموعة من الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئة العمل الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

**4-8 مسؤولية تقييم الأداء:**

تعد مسؤولية تقييم أداء العاملين في المنظمة هي مسؤولية مشتركة بين ثلاثة أطراف مختلفة هي، إدارة الموارد البشرية، والفرد المطلوب تقييمه، والمقيم. يكون لكل طرف دوراً أساسياً في عملية التقييم، وتربطه علاقة بالشخص الذي يتم تقييم أدائه، بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدقة. وتتمثل الأدوار التي يقوم بها كل طرف من هذه الأطراف المشاركة في تقييم الأداء في الآتي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية: يتمثل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية عند تقييم الأداء في:

- تصميم نظام تقييم الأداء، ويحدد فيه معايير تقييم الأداء المناسبة، وأسس وقواعد وإجراءات التقييم التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم، وأسلوب التقييم المناسب، ومن سيقوم بالتقييم، ويحدد أيضاً فترة التقييم وعدد مرات التقييم.



- معرفة طبيعة الوظيفة المطلوب تقييمها من أجل تصميم استمارات للتقييم تتلاءم معها.
- تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعايير المحددة للوصول إلى تقييم موضوعي وعادل، وكذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
- الإشراف على تنفيذ نظام التقييم، ومتابعته.
- رصد المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء عملية التقييم والعمل على حلها.
- مساعدة القائمين بالتقييم في شرح الأسلوب المستخدم في العملية التقييمية، وأهدافها، وطريقة تنفيذها، واستلام نتائج التقييم منهم، وتقديمها للجهات المسؤولة.
- النظر في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء والمقدمة من الذي يشعر بعدم عدالة التقييم الذي حصل عليه.

**ثانياً: الفرد المطلوب تقييم أدائه:** وهو المروّس الذي يجري تقييم أدائه، ويكون له مجموعة من الأدوار الهامة في عملية التقييم، تتمثل في:

- الفهم الدقيق لمعايير تقييم أدائه التي يشرحها له المقيم.
- المساهمة الفعلية مع المقيم في تطوير أدائه المستقبلي من خلال ما يلي:
  - تطبيق إرشادات المقيم أثناء العمل، وإدراك أن هذه الإرشادات لمصلحته.
  - إعلام المقيم بأية ملاحظات يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير أدائه.
- التأكد من أن التقييم خدمة تقدمها المنظمة له، ويضمن عن طريقها تطوير وتحسين أدائه.

**ثالثاً: المقيم:** وهو المسؤول عن تطبيق نظام تقييم الأداء، ووضع موضع التنفيذ. فعملية تقييم أداء العاملين والحكم على كل منهم من قبل المقيمين سواء كانوا المديرين

أو رؤساء الأقسام ليست أمراً سهلاً، خاصة عندما يُطالب المقيم من جهات إدارية أعلى بإعداد تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى. وهذا ما يزيد الحاجة إلى تنمية مهارات وقدرات المقيمين في العديد من المجالات.

**والسؤال هنا: ماهي المجالات التي تتطلب تنمية مهارات وقدرات المقيمين؟**

- الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.
- الاتصال الرسمي أو غير الرسمي لتحسين العلاقات بين المقيم والموظفين من خلال تهيئة الفرصة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يجعل التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المقيم والموظفين.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

**ويمكن تلخيص أدوار المقيم في النقاط التالية:**

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سيتم تقييمه، وشرح هذه المعايير للمرؤوسين الذين سيتم تقييم أدائهم.
- متابعة أداء من يتم تقييمه، وجمع المعلومات عن هذا الأداء، ومراجعتها قبل استخدامها في وضع التقييم النهائي.
- مقارنة الأداء الفعلي لمن يتم تقييمه مع معايير التقييم المحددة له، لتحديد مستوى كفاءته.
- مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوس وشرحها له بوضوح، ووضع خطة للتطوير والتحسين.
- تشجيع المرؤوس الذي تم تقييم أدائه على تكرار الجوانب الإيجابية في أدائه (نقاط القوة)، وعدم تكرار الجوانب السلبية (نقاط الضعف)، وتوثيق هذه المعلومات لاستخدامها في وقت لاحق.



والسؤال الثاني الذي يمكن طرحه هو: "من الذي يقيم أداء الموظف؟" وبمعنى آخر: "ما هي الأطراف التي تقيم أداء الموظف؟ وهل تنحصر في الرئيس أو المدير المباشر فقط؟"

في كثير من المنظمات يقوم الرئيس أو المدير المباشر بالدور الأساسي في عملية التقييم الدوري لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائماً. بمعنى أن المدير أو الرئيس المباشر للموظف ليس هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم، حيث توجد أطراف أخرى يمكنها القيام بعملية التقييم. ومن أهم هذه الأطراف:

أ- الرئيس أو المشرف المباشر:

الرئيس المباشر هو أكثر الأفراد معرفة بتفاصيل عمل الموظف من حيث:

- مهامه وواجباته ومسؤولياته.

- قدراته وإنجازاته وسلوكياته.

- جوانب القوة والضعف في أدائه.

- لديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في الإدارة أو القسم الذي يرأسه، وهذا ما يمكنه من وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية. ومع كل ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المروءوس، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.

ب- الزملاء:

ويعتمد التقييم على نظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في القسم أو مجموعة العمل تحت إشراف الرئيس المباشر، ويتم التقييم بأسلوب سري.

هذا النوع من التقييم يكون مفيداً في المواقف التي تتوافر فيها لأعضاء القسم أو المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، والمعرفة التفصيلية بالوظيفة



وواجباتها ومسؤولياتها. إلا أن الاعتماد على الزملاء في التقييم له سلبياته، ومن هذه السلبيات:

- قد لا تتوافر الثقة بين العاملين في المجموعة.
- قد يحكم الزملاء على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلاً من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه.
- قد لا يتمتع المقيم بالصدق والأمانة مع نفسه، مما يؤثر على قراره في التقييم.
- قد تضر بالعلاقات المستقبلية بين الزملاء كأعضاء في القسم أو المجموعة.

#### ويعتمد هذا التقييم على طريقتين:

الطريقة الأولى: الترتيب: وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة أو القسم من الأحسن إلى الأسوأ.

الطريقة الثانية: الترشيحات: يقوم كل موظف في المجموعة أو القسم بتحديد عدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين في الأداء، كما قد يطلب من الموظف تحديد أسوأ الأشخاص بالنسبة لنفس جانب الأداء.

#### ج- التقييم الذاتي للموظف نفسه:

يعتمد هذا النوع من التقييم على قيام الموظف بتقييم نفسه. فالموظف نفسه هو من يعرف كل تفاصيل عمله، وسلوكه، وأسلوب أدائه، وجوانب القوة والضعف أكثر من غيره. والهدف الأساسي من هذا التقييم الذاتي هو التطوير وليس التقييم ذاته. وتتبع العديد من الشركات هذا النوع من التقييم عندما تتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستثمار. ومن أهم مزايا هذا النوع من التقييم

#### ما يلي:

- تقوية الشعور بتحمل المسؤولية
- القدرة على الرقابة الذاتية

- تحفيز الموظف لتحسين أدائه

إلا أن من أهم عيوبه والتي قد تؤثر على مصداقية التقييم:

- صعوبة جعل الفرد يقيم نفسه بموضوعية، لأن لديه معرفة مسبقة بأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، والحوافز، والنقل.

- احتمال أن يحاول الموظف تجميل سلوكه وإهمال أخطائه ونقاط ضعفه.

ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً، ثم يقوم بمناقشة هذا التقييم مع رؤسائه بهدف تحسين وتطوير الأداء فقط، وليس بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي.

#### 4- العملاء:

يعتمد هذا النوع من التقييم على التركيز على العملاء كمصدر هام للمعلومات عن مستوى أداء العامل، حيث يقوم العملاء بتقييم أداء العاملين الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر، ويكونوا قريبين منهم. ويمكن للعملاء أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم، والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع قوائم الاستقصاء يدأ بيد أو بواسطة الإنترنت.

#### 5- تعدد المقيمين ومصادر المعلومات:

يشير تعدد المقيمين ومصادر المعلومات إلى التقييم المشترك الذي لا يعتمد على مقيم واحد أو مصدر واحد للمعلومات في تقييم أداء العاملين. وعادة يكون الرئيس المباشر هو المسؤول الأول والمباشر عن تقييم أداء مروضيه يساعده مقيمون آخرون ومصادر أخرى للمعلومات كزميل المروض، والعملاء. ويقيم كل منهم أداء المروض بشكل



منفصل وبمعزل عن المقيمين الآخرين. والهدف من هذا التقييم الحصول على موضوعية أكثر ومعلومات أكثر في التقييم، والوصول إلى تقييم أكثر دقة وعدالة. ومن الضروري أن يلتزم المقيم بالتوقعات المحددة له لعمل التقييم الدوري للعاملين، وغالباً مايكون معدل تكرار تقييم الأداء الرسمي هو مرة كل عام. إلا يجب إجراء عدة تقييمات خلال السنة من أجل ضمان استمرارية تطوير وتحسين أداء العاملين، خاصة بالنسبة للعاملين الذين عينوا حديثاً، أو الذين شغلوا وظائف جديدة، فيجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة كل ستة أشهر مثلاً منذ آخر تقييم لهم.

#### 5-8 معايير تقييم أداء العاملين:

معايير تقييم الأداء تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها، فعلى أساسها يتم الحكم على الأداء أنه كان وفق المطلوب والمحدد أم لا. وتمثل معايير الأداء أيضاً أهدافاً يجب على الموظفين إنجازها من خلال أدائهم خلال فترة زمنية محددة. ويعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام التقييم.

#### ويساهم وضع هذه المعايير في:

- تعريف الموظف الذي يقيم أدائه بما هو مطلوب منه أثناء تأديته لوظيفته.
  - توضيح للمقيم (المدير أو الرئيس) الجوانب التي سيتم تقييمها في أداء الفرد.
- ويجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة ولا بد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية. ومن أمثلة هذه المعايير:



معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل، تفويض السلطة.

ومهما يكن من تعدد هذه المعايير فلا بد أن تشمل ثلاثة جوانب أساسية، هي: الخصائص الشخصية، النتائج، السلوك. ويمكن تناول كل منها كما يلي:

معايير تصف الخصائص الشخصية: ويقصد بها وصف الصفات الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتميز بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة. ومن أمثلة هذه الصفات: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، الالتزام. والفرد الذي يتميز أداؤه بهذه الصفات سيتم تقييم أدائه بالأداء الجيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويرجع السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك فقد يتميز تقييمها بعدم الدقة واحتمال التحيز، حيث يعتمد تقييمها بشكل كلي على الرأي أو الحكم الشخصي.

معايير تصف النتائج: (تقييم موضوعي) هي الإنجازات المطلوب أن يحققها الفرد الذي يقيم أدائه نتيجة بذله لجهد معين في العمل، وتستخدم المقاييس الموضوعية في قياس النتائج المتحققة، وبالتالي يكون من السهل قياسها في معظم الأحيان.

#### وعادة يتم قياس النتائج باستخدام العناصر التالية:

- الكمية: أي حجم النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة.
- الجودة: أي نوعية النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة.
- التكلفة: أي تكلفة تحقق النتائج الفعلية مقارنة بالميزانية المتوقعة.
- السرعة: أي السرعة في تحقيق النتائج الفعلية مقارنة بالمتوقع.
- الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

ويلاحظ أن أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً غير ملموسة مثل الأعمال الإدارية، حيث يتم تقييم النتائج المتحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بالإنجاز المتوقع من أجل تحديد مستوى هذا الإنجاز.

**معايير تصف السلوك: (تقييم غير موضوعي)** يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الفرد المطلوب تقييمه، وتشير هذه السلوكيات إلى نواحي جيدة في أدائه حيث يتم وصف السلوك الذي يقوم به الفرد في عمله. ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- التخطيط: قدرة الموظف على النظر للأمام، ووضع خطة عمل مناسبة.
- التنظيم: قدرة الموظف على تنظيم عمله والتوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- تحديد الأولويات: قدرة الموظف على معالجة الأمور الأكثر أهمية أولاً ثم الأقل أهمية.
- التفويض: رغبة الفرد في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- الرقابة: رغبة الفرد في الرقابة وقدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- اتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.
- الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- الاتصالات المكتوبة: رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- العلاقة مع الآخرين: المهارة في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.
- الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت البدء والانتهاء من العمل.



• **الحضور:** عدد الأيام التي تغيب فيها الموظف، والأجازات التي حصل عليها.

ولابد من تحقيق التكامل بين المعيار الموضوعي والمعيار غير الموضوعي في عملية تقييم أداء العاملين، مع ضرورة قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين، ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقدم المنظمة.

وقبل تناول طرق تقييم أداء العاملين لابد من الإشارة إلى أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم يشترط أن يتوافر فيها ثلاثة شروط هي: 1- ثبات التقييم، 2- صدق التقييم، 3- القبول.

وفيما يلي يمكن تناول كل منها:

#### 1- ثبات التقييم:

يشير ثبات التقييم إلى مدى ثبات نتائج التقييم التي يتم الحصول عليها من استخدام معيار معين في تقييم أداء الموظف إذا ما أعيد تقييم أدائه عدة مرات من قبل عدة أشخاص بواسطة نفس المعيار.

#### 2- صدق التقييم:

يشير صدق التقييم إلى ضرورة اعتماد التقييم على معايير موضوعية ومحددة مسبقاً تقيس الوظيفة المطلوب تقييمها وليس وظيفة أخرى، ويتم مقارنة هذه المعايير بالمعايير الفعلية، تجنباً وجود التحيز والأحكام الشخصية.

ولكي يتوافر الصدق في تقييم الأداء يجب أن يتوافر خمسة عوامل هي:

- وصف مكتوب لكل وظيفة.
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.



- تحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقاً، فعليه أن يذكر أسباب ذلك.
- الثاني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء الموظف، من أجل الابتعاد عن التحيز والمحاباة في التقييم.

### 3- القبول:

يشير إلى مدى قبول الأفراد المكلفين بالتقييم أو موضع التقييم لمقاييس التقييم المستخدمة وإقناعهم بها. ولا شك أن المقياس المرفوض هو غير مفيد، لذلك ينصح بإشراك العاملين والمقيمين في تطوير هذه المقاييس من أجل حل هذه المشكلة. فعلى سبيل المثال، توجد العديد من المقاييس التي تتصف بدرجة عالية من الثبات والصدق لكنها تستهلك وقتاً طويلاً من وقت المقيم الأمر الذي يجعله يرفضها.

والسؤال هنا بشأن العناصر التي تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين هو: "ما هي الشروط المطلوب توافرها في العناصر المستخدمة في التقييم؟"

### تتمثل هذه الشروط في:

- 1- إمكانية ملاحظة العنصر وتمييزه عن غيره من العناصر.
- 2- تعريف العنصر بدقة، وتحديد بوضوح، بحيث لا يعني العنصر أكثر من معنى.
- 3- تجزئة العنصر الرئيسي إلى عناصر فرعية، وذلك على أساس تحليل الوظائف.
- 4- توافق العناصر مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- 5- تركيز العناصر على معايير التقييم، والمتمثلة في:

أ- النتائج أو الأداء (كماً ونوعاً).

ب- الشخصية: القدرات الذهنية، والجسمانية، والنفسية، والقيم، والاتجاهات.

ج- السلوك المرتبط بالوظيفة.

- 6- تركيز العناصر على الأداء الحالي، والأداء المستقبلي، أو احتمالات التقدم.
- 7- إعطاء أوزان نسبية لكل عنصر من عناصر التقييم بما يتناسب مع أهميته.
- 8- وجود مؤشرات، أو أسئلة لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة.

#### 6-8 طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: تتعلق المجموعة الأولى بالطرق التقليدية للتقييم، وتعلق المجموعة الثانية بالطرق الحديثة للتقييم.

#### المجموعة الأولى: طرق التقييم التقليدية:

##### 1- طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أسهل الطرق المستخدمة في التقييم. وتعتمد على العديد من الخطوات، هي:

- يقوم المقيم (المدير أو الرئيس المباشر) بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه.
- ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أي من الأداء الأسوأ إلى الأداء الأفضل أو تنازلياً أي من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ، أي يعتمد الترتيب على كفاءة الأداء.
- يتم وضع ترقيم أمام أسماء العاملين بناء على الترتيب التصاعدي أو التنازلي، مثلاً يتم وضع رقم (1) أمام اسم العامل ذي الأداء الأفضل، ورقم (2) أمام اسم العامل الأقل في الأداء، وهكذا يتم التدرج إلى نهاية القائمة والذي تنتهي بالعامل الأسوأ في الأداء.

##### ومن أهم عيوب هذه الطريقة:

- تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الأشخاص وليس على معايير الوظيفة.
- طريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم.
- احتمال تحيز المقيم في عملية الترتيب نظراً للعلاقة الشخصية بينهما.



- عدم إلمام المقيم بمستوى أداء جميع العاملين معه.

## 2- طريقة المقارنات الثنائية أو المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة على خطوتين أساسيتين هما:

\* يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم المسؤول عن إدارته وفقاً لمعيار من معايير التقييم.

\* \* ويتم تكرار هذه المقارنة مع جميع الموظفين، وفي النهاية يتم احتساب عدد المرات التي يكون فيها الموظف ذو أداء أفضل مقارنة بالآخرين.

وقد سميت هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية لأن كل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، ففي كل مرة يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر، ويتم تحديد الفرد الأفضل، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم.

يمكن فهم هذه الطريقة من المثال التالي: بفترض أن المقيم يريد تقييم أداء ستة أفراد وفقاً لمعيار كمية الإنتاج، ويتم إعداد جدول المقارنات الثنائية، واتباع الخطوات التالية:

### جدول المقارنات الثنائية

اسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6
1- أيمن حافظ	1	1	4	5	6
2- إسلام محمود	-	3	4	2	6
3- مني سالم	-	-	4	3	6
4- خالد إبراهيم	-	-	-	4	6
5- سليمان ناجي	-	-	-	-	6
6- كريمة حنفي	-	-	-	-	-

- يتم تصميم استمارة التقييم في شكل قائمة مكونة من سبعة صفوف وستة أعمدة.



- توضع أسماء هؤلاء الأفراد في القائمة في الجانب الأيمن من استمارة تقييم، ويتم ترتيبهم من رقم 1 إلى رقم 6.

- ثم يقارن المقيم، أول فرد بالفرد الذي يليه، وفقاً لبعض معايير الأداء المختارة ولتكن كمية الإنتاج كما ذكر في المثال، ويتم كتابة رقم الفرد ذي الأداء الأفضل. فإذا شعر المقيم أن الفرد الأول أدائه أفضل من الثاني، يكتب رقم الموظف الأفضل في الخانة المناسبة.

- ثم يقارن هذا الفرد الأول بالفرد الثالث في القائمة، والرابع، والخامس، والسادس بنفس معيار الأداء وهو كمية الإنتاج.

- ويكتب رقم الفرد ذي الأداء الأفضل في كل مقارنة من المقارنات الثنائية.

- وتستمر هذه العملية حتى يقارن كل فرد موجود بالقائمة بالآخرين، وفقاً لنفس المعيار وهو كمية الإنتاج.

- يتم ترتيب الأفراد بناء على عدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم. أي أنه يتم حساب عدد المرات التي تم اختيار فيها الفرد كأفضل الأفراد أداء، والعكس بالعكس أي يتم حساب عدد المرات التي تم اختيار فيها الفرد كأقل الأفراد أداء. وبالتالي يبدو أن كريمة هي الأفضل في الأداء، حيث تم اختيارها خمس مرات كأفضل فرد أثناء المقارنات الثنائية.

بصفة عامة، يقوم المقيم بإجراء العديد من المقارنات الثنائية، وفي كل مقارنة يتم اختيار الفرد الأفضل في الأداء، ويمكن حساب عدد المقارنات بالمعادلة التالية للتأكد من سير عملية المقارنة بشكل صحيح

$$\text{عدد المقارنات} = n(n-1)/2$$

حيث تمثل "ن" عدد الأفراد التي تدخل المقارنة

$$15 = 2 \times (1-6)6 =$$

مزايا هذه الطريقة:

- 1- السهولة و البساطة في تقييم الأداء.
- 2- تناسب الأعداد الصغيرة من العاملين

عيوبها:

- 1- من الصعب تطبيقها عند وجود عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، لأن عدد المقارنات الثنائية يكون كبير.
- 2- الافتقار إلى الدقة والموضوعية، لأنها تعتمد تماماً على الحكم الشخصي.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

- وفقاً لهذه الطريقة يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض على النحو التالي:

المجموعة الأولى: ضعيف

المجموعة الثانية: مقبول

المجموعة الثالثة: جيد

المجموعة الرابعة: جيد جداً

المجموعة الخامسة: ممتاز

وتتم عملية التوزيع وفقاً لنسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

المجموعة الأولى: 10% من العاملين

المجموعة الثانية: 20 % من العاملين

المجموعة الثالثة: 40 % من العاملين

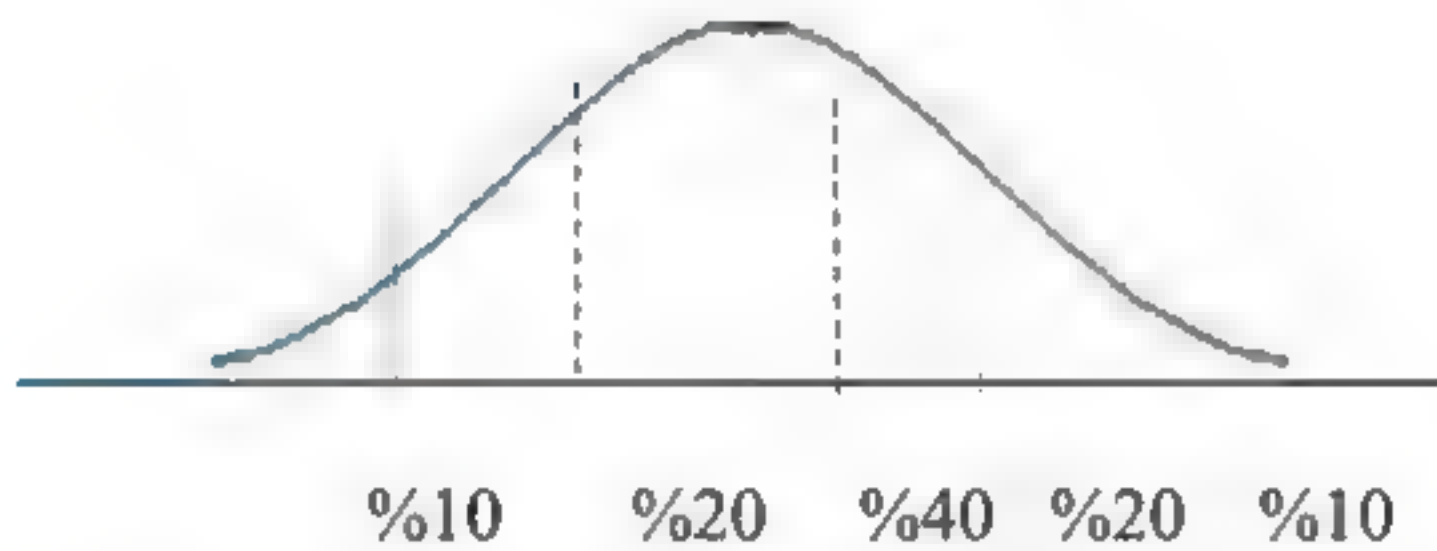
المجموعة الرابعة: 20 % من العاملين

المجموعة الخامسة: 10% من العاملين

- وهذا يعني أن يقوم المقيم (الرئيس أو المدير المباشر) بتوزيع الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على مجموعات معينة بنسب محددة له من قبل المنظمة.
- ويأخذ هذا التوزيع شكل منحنى التوزيع الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة.

فمثلاً قد تحدد مسبقاً النسب التالية:

- 10% من الأفراد يحصلون على تقدير ممتاز
- 20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جداً
- 40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد
- 20% من الأفراد يحصلون على تقدير مقبول
- 10% من الأفراد يحصلون على تقدير ضعيف



- ويلاحظ أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعياً كما في الشكل السابق، فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز، و70% لذوي الأداء المتوسط، و10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا.

من أهم مميزات هذه الطريقة هي:

- تمنع من احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.



- تشجع روح المنافسة بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم، فالجميع يعرف أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير ممتاز، الأمر الذي يدفع كل منهم لأداء أعمالهم بصورة أفضل حتى يحصل على ترتيب متقدم في التقييم ويتجنب الترتيب المتدني.
- تتميز بالبساطة والسهولة والسرعة في التقييم، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقييمهم محدود.

#### **ومن أهم عيوب هذه الطريقة:**

- أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد.
- نتائج التقييم عامة وغير تفصيلية، حيث لا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، فهي تقتصر على بيان أن فلاناً أكفاً من فلان.
- لا توضح نقاط القوة أو الضعف في أداء الموظف.
- صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم صغير، حيث يكون من الصعب توزيعهم على شكل مجموعات حسب مستويات الكفاءة.
- افتقارها الموضوعية نظراً لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقيم.

#### **4- طريقة التقييم البياتي أو التدرج البياتي:**

- تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً.
- وفقاً لها يتم حصر الصفات والسلوكيات اللازمة للعمل الكفؤ، والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ومن أمثلة هذه الصفات والسلوكيات: المعرفة بالعمل، الدقة في العمل، كمية العمل، المظهر، الالتزام بمواعيد الحضور، التعاون.
- ثم يطلب من المقيم تقييم أداء الفرد بناء على مدى توافر هذه الصفات وقيامه بالسلوكيات المطلوبة وإعطائه درجات معينة، وتحدد هذه الدرجات بناء على المقياس البياتي أو العددي. ويقسم هذا المقياس إلى فئات معينة:
- أقل من 50 درجة (ضعيف).

## الفصل الثامن: تقييم الأداء

من 50 إلى أقل من 60 درجة (مقبول).

من 60 إلى أقل من 70 (جيد).

من 70 إلى أقل من 80 درجة (جيد جداً)

من 80 إلى أقل من 100 (ممتاز).

وفيما يلي أحد نماذج التقييم المستخدمة في التقييم البياني:

### نموذج تقييم أداء العاملين

إسم الموظف..... رقم الوظيفة.....

القسم أو الإدارة..... إسم المسؤول عن التقييم.....

الرقم	عنصر التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
1	التعاون					
2	الالتزام بالعمل					
3	الدقة في العمل					
4	كمية الإنتاج					
5	التعامل مع الغير					
	تقدير الكفاءة	80 وأقل من	70 وأقل من	60 وأقل من	50 وأقل من	أقل من 50
		100	80	70	60	

وتقتصر مهمة المقيم وفقاً لهذه الطريقة، على دراسة كل صفة أو معيار على حده بشكل دقيق من أجل وضع درجة وفقاً للمقياس البياني ، وبعد أن يتم تقييم جميع الصفات ، يتم وضع التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد، وذلك كما يلي:

إذا فرض أن موظف ما قد حصل على الدرجات الآتية في تقييم كفاءته:

- التعاون 90 درجة

## الفصل الثامن: تقييم الأداء

- الالتزام بالعمل	80 درجة
- الدقة في العمل	60 درجة
- كمية الإنتاج	90 درجة
- التعامل مع الغير	<u>80 درجة</u>
المجموع	400 درجة

يتم جمع هذه الدرجات ويستخرج المتوسط الحسابي لها، وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن محددة.

كالآتي:  $400 \div 5 = 80$  درجة

- بعد ذلك تصنف كفاءة الفرد في الفئة المناسبة ، حيث إن درجة 80 تصنف بتقدير ممتاز.

### 5- تقييم الأحداث الحرجة (الوقائع الحرجة):

- يعتمد تقييم الأداء وفقاً لها على احتفاظ المقيم بسجل أو مذكرات يسجل فيها السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية التي يقوم بها الموظف أثناء العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه السلوكيات عن الأحداث التي حدثت أثناء تأدية الموظف لعمله.

#### ويتم التقييم كما يلي:

- أ- يقوم المقيم بملاحظة أداء الأفراد المطلوب تقييمهم بشكل دقيق.
- ب- ثم يقوم بتسجيل الأحداث الأساسية التي تصدر منهم أثناء تأديتهم مهام وواجبات وظائفهم، وتوضع في السجل أو المذكرات المحتفظ بها. وتتعلق هذه الأحداث بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والسلوكيات السلبية التي تؤدي إلى الفشل في العمل. أي يجب تحديد السلوكيات الإيجابية والسلبية التي تصدر من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.



ج- وتحدد إدارة الموارد البشرية قيماً موجبة للسلوكيات الإيجابية، وقيماً سالبة للسلوكيات السلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضماناً لتوفير الموضوعية في التقييم. فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100، وكانت القيم السلبية 30 من 100، في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60 من 100 (90-30)، بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية في شكل تقديرات معينة مثل ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً.

### يلاحظ ما يلي:

- أن تكون هذه السلوكيات هامة وذات علاقة وتأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير على الأداء.
- يركز المقيم على جمع أكبر عدد ممكن من الأحداث التي تؤثر في أداء الموظف.

### وفيما يلي بعض الأمثلة للأحداث الجوهرية

التاريخ	الأحداث الحرجة الإيجابية
2016\10\10	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية التي عقدت بالمنظمة
2016\11\15	تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له
التاريخ	الأحداث الحرجة السلبية
2016\10\2	تطاول على أحد زملائه بالسب العنفي
2016\11\8	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل في القسم

ومن أهم مميزات هذه الطريقة تقليل التحيز حيث يتم التقييم على أساس العمل الفعلي من خلال التعرف على الأداء الإيجابي والأداء السلبي.

وتتمثل العيوب الرئيسية لهذه الطريقة في:

- 1 - تتطلب من المقيم أن يسجل الأحداث بانتظام، وقد يسبب هذا عبئاً عليه، وضيقاً للوقت.
- 2 - أن تعريف الأحداث الحرجة يتميز بعدم الوضوح ويُفسر بطرق مختلفة من خلال المقيمين المختلفين.
- 3 - قد تسبب حاجز نفسي بين المدير والمرؤوس، عندما يشعر المرؤوس بأن المدير يحتفظ بسجل خاص به.
- 3 - تتطلب بذل جهوداً كبيرة من قبل المقيم.

6- التقرير المكتوب:

- يطلق عليها أيضاً التقييم المقالّي، وهي من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.
- وفقاً لها يقوم المقيم سواء كان المدير أو رئيس القسم بكتابة وصفاً تفصيلياً لأداء الموظف يصف فيه ما يلي:

- نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.
- مدى إمكانية التقدم والنمو الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم.

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء:

- صف وفقاً لرايك الشخصي أداء هذا الموظف متضمناً: كمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين، نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.

وتتمثل المشكلة الأساسية في طريقة التقرير المكتوب:

- 1- اختلاف التقارير من ناحية الطول والمحتوى.



2- قد يعتمد تقرير التقييم على مهارة القائم بإعداده، ومدى امتلاكه لأفكار وأساليب مختلفة في الكتابة. وبالتالي فإن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم، فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي، والعكس بالعكس.

### ثانياً: طرق التقييم الحديثة:

#### 1- قائمة المراجعة:

يتضمن إعداد قائمة المراجعة القيام بالخطوات التالية:

1- تعتمد هذه الطريقة على تحليل كل نوع من أنواع الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة والعبارات التي تصف الأداء الجيد لكل وظيفة.

2- يلاحظ عدم وجود عدد محدد لهذه الأسئلة والعبارات، فعددتها يتحدد وفق نوع وطبيعة الوظائف.

3- يمكن وضع درجات مختلفة لجميع الأسئلة الموجودة في القائمة، وتعتبر كل درجة منها عن مدى أهمية السؤال للوظيفة.

4- تكون هذه الدرجات سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في إدارة الموارد البشرية، فالمقيم لا يعلم الدرجات المرتبطة بكل سؤال.

5- يطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المطلوب تقييم أدائه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في تقييم أدائه.

6- بعد الانتهاء من الإجابة، يقدم المقيم قائمة الأسئلة والإجابات عليها إلى إدارة الموارد البشرية.

7- يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف، وتصنف هذه الدرجات ضمن فئات محددة، ويقيم الفرد وفق لهذه الفئات لكي تعبر عن كفاءته.



مثال لأسئلة في قائمة المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
	+	1- هل يفقد الموظف أعصابه أمام العملاء؟
+		2- هل يتطوع الموظف بالقيام بأعمال خاصة؟
	+	3- هل يحترم مواعيد العمل؟
	+	4- هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟

من أهم مميزات هذه الطريقة:

- سهولة الاستخدام.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

من أهم عيوب هذه الطريقة:

- من الممكن حدوث التحيز وذلك في حالة معرفة المقيم بدرجات كل سؤال.
- تستهلك وقتاً طويلاً، والذي يتمثل في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة، حيث يجب تنمية قائمة من الأسئلة لكل مجموعة مستقلة من الوظائف، وقد تحمل هذه الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين.

2- الإدارة بالأهداف:

- تتعدد مسميات هذه الطريقة ومنها : إدارة النتائج، إدارة الأداء، تخطيط العمل.
- تعتمد هذه الطريقة على تقييم النتائج التي حققها الفرد المطلوب تقييم أدائه في عمله وليس تقييم سلوك الفرد أثناء تأدية عمله.

ما هي خطوات تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف؟

تتمثل عملية الإدارة بالأهداف في القيام بالعديد من الخطوات، هي:

1- يتم وضع الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده أو بمشاركة المرؤوسين، وهذا أفضل من أجل أن تكتسب هذه الأهداف صفة القبول والتأييد من المرؤوسين والإقتناع بها، فالأهداف هنا تمثل النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بمثابة معايير على أساسها يتم تقييم أداء المرؤوسين.

2- يتم وضع خطة لتنفيذ الأهداف الموضوعه مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير القياس.

3- يقوم الرئيس مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يشتركا معاً في وضع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا الطرفين ما يلي:

ماذا يؤدي من عمل؟

ما الذي تم إنجازه من هذا العمل؟

ما الذي تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوسين؟

ومن ثم، يمثل الجدول الزمني بمثابة خطة عمل يلتزم بها المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة منه.

4- يعطي الرئيس فرصة للمرؤوسين لتنفيذ الخطة مع إعطائهم التوجيهات الضرورية.

5- يقوم الرئيس بقياس نتائج أداء المرؤوسين أو الإنجازات التي حققوها ومقارنتها بالأهداف الموضوعه من أجل اكتشاف الانحرافات الايجابية أو السلبية في الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

6- يقوم الرئيس مع مرؤوسيه الذين تم تقييم أدائهم، بوضع أهداف جديدة للمستقبل التي من خلالها يتمكن المرؤوسين من علاج نقاط الضعف في أدائهم، وتقوية النقاط الإيجابية من أجل تطوير هذا الأداء بشكل مستمر ودائم.

## الفصل الثامن: تقييم الأداء

ويمكن توضيح أمثلة أو عينة من الأهداف المحددة من خلال الإدارة بالأهداف في الجدول التالي:

جدول يوضح قائمة تقييم الأداء اعتماداً على النتائج

م	العبارات الدالة على الأهداف المحددة في العمل	الأداء المستهدف	الأداء الفعلي	القسم: خدمة العملاء	
				نسبة الإنجاز	الانحراف أو سبب الإنجاز أو عدم الإنجاز
1	عدد المقابلات مع العملاء	100	150	150%	50+ مهارة الاتصال
2	عدد مرات النجاح في حل المشكلات	50	40	80%	10- البطء في التصرف
3	عدد شكاوى العملاء المطلوب الرد عليها في خلال ثلاثة أيام من استلام الشكاوى	5	7	140%	2+ مهارة الاتصال
4	عدد التقارير المطلوبة شهرياً	15	15	100%	0 دقة الأداء

### تتمثل مزايا هذه الطريقة في:

- تركيز على التعرف على الأداء السابق والأداء المستقبلي للمرؤوس.
- تركيز على تحسين أداء المرؤوس وتنمية قدراته.
- توفير الأمان للمرؤوسين لشعورهم بعدالة التقييم.
- تقوي التماسك بين الرئيس والمرؤوس بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.

- قد تتيح الفرصة للمرؤوس في المشاركة في التقييم بهدف التعلم.

### أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في:

- تحتاج قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.
- تقيس أداء المرؤوس في وظيفته الحالية فقط، وهذا يعني أنها لا تقدم مؤشر لنجاح المرؤوس في وظائف أخرى.



- تحتاج إلى تخصيص أوقاتاً ليست بالقليلة في إعداد وتجهيز الأهداف المطلوب تحقيقها.

- تحتاج إلى أساليب ووسائل إقناعية من الرئيس لمرؤوسيه بمعقولية الأهداف وعدالتها.  
- عدم قدرة المدير على التعبير عن الأهداف بشكل كمي، قد يكون سبباً مباشراً في فشل تنفيذها.

- يصعب تطبيق هذه الطريقة في الأنشطة المتداخلة والتي يصعب فيها فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

ما هي متطلبات نجاح طريقة الإدارة بالأهداف؟

توجد مجموعة من المتطلبات لابد أن تتوافر لضمان نجاح طريقة الإدارة بالأهداف، ومنها:

- 1- أن تكون الأهداف موضوعاً في صورة كمية أو يمكن قياسها.
- 2- أن تكون الأهداف بها قدر من التحدي لقدرات الفرد، بحيث لا يتعارض ذلك مع إمكانية تحقيقها.
- 3- يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة.
- 4- يجب التعبير عن الأهداف في صورة واضحة، وألا يكون بها غموض في اللغة المكتوبة.

#### 7-8 خطوات تقييم أداء العاملين:

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:

الخطوة الأولى: الاستعداد لبدء عملية التقييم، ومراجعة بعض الأمور، منها:

- الأهداف التي وضعت بمشاركة الرئيس والمرؤوس.
- توصيف الوظيفة محل التقييم، للتعرف على مهامها ومسؤولياتها وواجباتها.
- مواصفات شاغل الوظيفة والتعرف عليها.

- ملف الموظف من حيث الخبرة، التدريب، المؤهل، الوظائف السابقة.

#### **الخطوة الثانية: وضع معايير الأداء:**

يلعب مراجعة وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة (كما تم في الخطوة الأولى) دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

#### **ويعتمد قياس الأداء على ثلاثة أسس هي:**

أ- القياس المبني على النتائج: يتم التركيز في قياس الأداء على النتائج الفعلية وليس السلوك، كاستخدام قيمة المبيعات التي حققها موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما طريقة الإدارة بالأهداف أو معايير العمل.

ب- القياس المبني على السلوك: يتم قيام سلوك الموظف وأخذه في الاعتبار عند تقييم الأداء مثل مدى التزام الموظف بمواعيد العمل، تعاون الموظف مع زملائه في العمل، إلا أن المشكلة في هذا المعيار تتمثل في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

ج- القياس المبني على سمات الشخصية: يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية مثل: مهاراته في الاتصال الشفوي والاتصال المكتوب، اتجاهاته نحو العمل (إيجابية أم سلبية).

#### **الخطوة الثالثة: إبلاغ العاملين بالمعايير:**

يجب على الرئيس أو المدير المباشر والذي يكون له دوراً أساسياً في عملية التقييم أن يتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المستخدمة في تقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة. فمن غير المنطقي تقييم أداء الموظف بمعايير محددة في عمله دون توافر معرفة تامة لديه عن هذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها.



ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

#### الخطوة الرابعة: قياس الأداء الفعلي:

قياس الأداء الفعلي يتم من خلال جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة. وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقاً. ويكون القياس إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.

#### الخطوة الخامسة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً. وفي هذه الحالة هناك ثلاث احتمالات:

**الاحتمال الأول:** أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة فهناك حاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتمثل في إنذار الموظف أو تدريبه أو أي إجراء آخر مناسب.

**الاحتمال الثاني:** أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

**الاحتمال الثالث:** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتشجيع وتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها من المزايا.



### الخطوة السادسة: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

هنا يوجد اتجاهين، الاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة. وتميل كثيراً من المنظمات إلى اتباع سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييمه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بنقاط ضعفه من أجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء. وسوف يتم تناول مقابلات تقييم الأداء بشئ من التفصيل في الجزء التالي.

### الخطوة السابعة: اقتراحات تحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته ومقترحاته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتماداً على نتائج التقييم. فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر توافقاً مع قدراته ومهاراته. وهناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها، والتي لوتمكن من الاهتمام بتقويتها وبذل الجهود لمعالجتها، لتحسن أدائه في هذه الجوانب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء العام.

### 8-8 مقابلات تقييم أداء العاملين:

إن اشتراك الموظف في مناقشة نتائج التقييم تحتل أهمية كبيرة لدى العديد من المنظمات، فمن خلال هذه المناقشة يتعرف الموظف الذي تم تقييم أدائه على رؤية الرئيس لأدائه. كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي حققه في إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل. ولا تتوقف أهمية المناقشة عند استفادة الموظف منها فقط، بل إن الرئيس أيضاً يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييم أدائه. وعندما يحدث

توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المروؤوس لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه.

وتأخذ مقابلات التقييم ثلاثة أنواع، فقد تكون مقابلة إخبار وإقناع، وقد تكون مقابلة إخبار واستماع، وقد تكون مقابلة حل مشكلات، ويمكن توضيح كل منها كما يلي:

#### أ- مقابلة الإخبار والإقناع:

وفقاً لها يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مروؤوسيه، ويحاول أن يقتنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة. ويتخذ هذا النوع من المقابلات طابع النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً. وغالباً لا يتقبل المروؤوس النقد إلا في حالات نادرة مثل حادثة الخبرة، وقد يشعر المروؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسه ذاتية للتطور.

#### ب- مقابلة الإخبار والاستماع:

وفقاً لها يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المروؤوس ويتلقى رد فعله وينصت ويستمع له. ويتخذ هذا النوع من المقابلات الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء. ويمثل إنصات واستماع الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المروؤوس، ولا متصاص مشاعره السلبية، وهنا يكون حماس المروؤوس الذي يتم تقييم أدائه محدود ومنخفض.

#### ج- مقابلة حل المشكلات:

وفقاً لها يشارك المروؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين. ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعاً إيجابياً بناءً، من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على المشاكل التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته. وينصب الاهتمام على كيفية التطوير المستقبلي استناداً إلى مقترحات ومبادرات من المروؤوس خلال المقابلة.



### 8-9 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء تؤكد على أهمية هذا التقييم، على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرووسين لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بأهميته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، والتي تعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، وتساعد هذه المعلومات في أداء هذه الوظيفة كما يلي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة المرووسين، فهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل، حيث سيتواجد الأفراد الذين سيكلفون بأداء العمل المستقبلي.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم الأفراد أصحاب المستوي الضعيف في الكفاءة والذين سوف يستغنى عنهم، وبالتالي يجب استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

#### ثانياً: الاستقطاب والاختيار:

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي تم تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين التي تلي عملية التعيين. فهذا يعني أن وظيفة الاستقطاب والاختيار قد فشلتا في استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهامهما المطلوبة منهما.



### ثالثاً: تحديد نوعية البرامج التدريبية:

توضح نتائج تقييم الأداء عادة جوانب الضعف في أداء العاملين، ومعرفة هذه الجوانب سوف يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة، وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن من خلالها علاج جوانب الضعف في أداء العاملين.

### رابعاً: الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:

تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية، حيث توضح نتائج التقييم إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدار حياته الوظيفية في المنظمة.

فتقييم الأداء يوضح من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

### خامساً: تحديد الحوافز التشجيعية:

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تحدد من يستحق من العاملين الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت، والعلاوات...، فهذه النتائج توضح مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحوافز التشجيعية التي يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، تمثل تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد، فسيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، هذا إلى جانب أن تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يساهم في رفع معنوياتهم.

### سادساً: إنهاء الخدمة:

تلعب نتائج تقييم الأداء دوراً أساسياً في تحديد من الذي سوف يطرد من العمل، ومن الذي سوف يستغنى عنه، حيث يأخذ إنهاء خدمة العاملين في المنظمة شكلين هما: الفصل والطرْد، والتسريح من العمل.

بالنسبة للشكل الأول وهو الفصل أو الطرد من العمل، فيعد اقصى عقوبة تفرض على بعض العاملين. والطرْد له أسباب كثيرة منها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف أدائهم، وعدم وجود إمكانية تحسين هذا الأداء، وبالتالي فإن بقاؤهم في المنظمة يمثل عبئاً على المنظمة يجب التخلص منه.

أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل وتريد الاستغناء عن جزء منها، ويلاحظ أن غالبية من يستغنى عنه هم أصحاب الأداء المنخفض الذي يوضحه تقييم الأداء.

### 8-10 مشكلات تقييم أداء العاملين:

مع كثرة الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المتخصصون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء واكسابه قدراً من الموضوعية وجعله أكثر فعالية، إلا أنه لم يتم تحديد الوضع المثالي المطلوب الوصول إليه والمتمثل في أن يخلو التقييم من أي مشاكل أو أخطاء، فما زال يتضمن التقييم بعض المشاكل والأخطاء التي تتعلق بالمقيم نفسه، والتي تتمثل في:

#### أ- التحيز الشخصي المقصود أو غير المقصود للمقيم:

قد تؤثر العلاقات الشخصية أحياناً بين المشرف أو المدير والموظف الذي يتم تقييم أدائه على عملية التقييم، مما يؤدي إلى نوع من التحيز الشخصي (مع أو ضد) هذا الموظف. والتحيز إما أن يكون تحيزاً نحو شخص معين (مع أو ضد) أو فئة عمرية أو جنسية أو



عقيدة أو جنس أو علاقة أو صفة معينة في الشخص المطلوب تقييمه، وبالتالي حصوله على تقييم مرتفع أو منخفض. ويؤثر هذا التحيز في موضوعية وعدالة عملية التقييم، ومن ثم، لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف.

والسؤال الذي يطرح نفسه: هل يوجد علاج لمشكلة التحيز الشخصي للمقيم؟ والإجابة نعم، فعادة ما تعالج مشكلة تحيز المقيم من خلال:

أ- تدريب المقيمين وتعريفهم بمفهوم التقييم، وأساليبه المختلفة، ومشكلاته المحتمل حدوثها، والتأكيد في عملية التدريب على أهمية دقة وموضوعية التقييم.

ب- الاعتماد على الملاحظات الأساسية التي يتم تسجيلها بشكل رسمي عن أداء كل موظف خلال المدة التي يتم فيها التقييم، وعدم الاعتماد على الملاحظات الشخصية غير الرسمية.

ج- الاعتماد على بعض المعايير الكمية في تقييم بعض الصفات أو المهارات، بحيث تكون واضحة لمن يقوم بالتقييم، ولمن يتم تقييمه مثل معدلات الإنجاز ومعدلات الغياب، وغير ذلك.

د- إجراء التقييم من قبل أكثر من شخص، أو إجراء أكثر من تقييم للشخص الواحد خلال فترة التقييم، أو أن يتم عرض نتائج التقييم في اجتماع يضم مديرين آخرين لهم علاقة مع الموظف الذي يتم تقييم أدائه.

هـ- مراجعة نتائج التقييم من قبل الرئيس الأعلى (التالي) أو الخبراء، حيث يقوموا بمناقشة نتائج التقييم مع المسؤول المباشر عن التقييم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل التحيز الشخصي، والمحافظة على الموضوعية والدقة في عملية التقييم.

## 2- الميل نحو التشدد أو التساهل في التقييم:

يعني ميل بعض المقيمين إلى التشدد في التقييم، بمعنى إعطاء جميع الأفراد اللازم تقييمهم تقديرات منخفضة، كأن يعطي الموظف الجيد تقدير "متوسط" والموظف



المتوسط تقدير "ضعيف"، وبالتالي فإن تقييمه دائماً يكون أقل من الأداء الفعلي للأفراد، وقد يكون هدف المقيم من التشدد في التقييم هو إجبار الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على مضاعفة جهودهم باستمرار. وعلى العكس، فقد يميل المقيم إلى التساهل في التقييم، بمعنى إعطاء جميع الأفراد اللازم تقييمهم تقديرات أعلى من الأداء الفعلي لهم. وقد يكون هدف المقيم من التساهل في التقييم هو الرغبة في منح فرصة للمرؤوسين للحصول على العلاوة أو الترقية أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للمرؤوسين، أو عدم قدرته على مواجهتهم في حالة إعطاء تقدير ضعيف لهم.

### 3- تأثير الهالة (تأثير تقييم صفة على تقييم باقي الصفات):

يعني تأثير المقيم بصفة معينة ظاهرة بوضوح في الفرد الذي يقيم أداءه، بحيث يؤثر تقييمه لهذه الصفة على تقييمه للصفات الأخرى، وتكون نتيجة التقييم في هذه الحالة عبارة عن انطباعه العام عن الصفة الظاهرة فقط. مثال ذلك، تأثير المقيم بمظهر الفرد أو حديثه ولباقة في المعاملة، وبالتالي يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد، حيث يعطي المقيم تقديراً مرتفعاً لهذا الفرد في باقي الصفات. لذلك يجب توجيه انتباه المقيمين إلى أن تقييمهم يجب أن يركز على الأداء والسلوك الفعلي للفرد، وليس على الصفات الشخصية التي يتميز بها مثل اللباقة، والحديث الجذاب، وأن الأداء الفعلي هو هدف التقييم.

### 4- التتميط:

يعني التتميط إطلاق صفات معينة على الفرد نظراً لانتمائه لفئات معينة. وفقاً لهذا الخطأ فقد يميل المقيم إلى تقييم الموظف إيجاباً أو سلباً متأثراً بأرائه المسبقة المكونة عن الفئة التي ينتمي إليها هذا الموظف، مثل كبار السن، النساء، الذكور، خريجي المدارس الأجنبية. فهو يعتقد أن لكل فئة من الناس صفات مشتركة تلتصق بأي فرد ينتمي إلى هذه الفئة. وبالتالي فإن الرأي الشخصي الذي كونه الرئيس عن الفئة التي

ينتمي إليها الموظف قد يؤثر بشكل غير مباشر على تقييمه لأدائه، لأن هذا الرأي تم بنائه على فئة معينة من الناس، وهي التي ينتمي إليها هذا الفرد.

#### 5- الميل نحو الوسط أو النزعة المركزية:

يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في تقييم الأداء، ويعني ميل المقيم إلى تقييم مروضيه بمستوى "متوسط" أي يعطي جميع الأفراد الذي يتم تقييم أدائهم تقدير "متوسط" بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهرباً أو خوفاً من انتقادات مروضيهم أو من يقيمون أداءهم.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيسبب ظلاماً بالنسبة للأفراد ذوي الكفاءات الممتازة، وفي نفس الوقت بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءاتهم أقل من المتوسط دون علاج لها، لأن المقيم بالغ في تقييمهم واعطاهم تقديراً متوسطاً أو أعلى مما يستحقونه، وهذا ما يلحق الضرر بهم مع مرور الزمن، لذلك يجب توعية المقيم بهذه الآثار السلبية الناتجة عن وقوعه في هذا الخطأ والعمل على الابتعاد عنه.

#### 6- التماثل:

يشير هذا الخطأ إلى احتمال تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أداءه، كان يكون الثنان من نفس المدينة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجاً من نفس الكلية والجامعة. ويتأثر التقييم بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء. ويؤدي هذا الخطأ إلى وقوع المقيم في التحيز الإيجابي.

#### 7- الانطباع الأول:

يعني تأثر المقيم بشكل غير مباشر بالانطباع الأول الذي تركه الموظف لديه، كما يجب أن لا يؤثر الأداء السابق على الأداء الحالي.



كذلك يجب عدم السماح لسمعة الموظف، سواء كانت سيئة أو حسنة، أن تؤثر في تقييم أدائه الحالي.

#### 8- الإسقاط:

يعني أن يقوم بعض المقيمين بتقييم أداء الموظف المطلوب تقييم أدائه وفق لما يمتلكونه من خصائص وصفات معينة. فإذا كان المقيم متميزاً بمستوى عالي من الدقة، فإنه سيقوم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يتميز بالضعف، حيث يكون لديه قناعة أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه، ففي هذه الحالة فإن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معياراً للمقارنة والتقييم، متجاهلاً المعايير الموجودة والتي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

#### 9- معارضة التقييم:

معارضة بعض العاملين لعملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت المراقبة والمساءلة قد تؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم بالنقاط السلبية، وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح مما يتعارض مع أهداف التقييم الأساسية المتعلقة بتحسين الأداء.

ولكي يكون التقييم فعالاً، فإنه من الضروري الاهتمام بتهيئة المقيمين وتعريفهم بأهمية عملية التقييم وتوعيتهم بأخطائها لمحاولة تجنبها سواء تلك المتعلقة بأخطاء الهالة أو النزعة نحو الوسط أو نحو التساهل أو الانطباعات السابقة أو غيرها.

بالإضافة إلى ذلك فمن الأهمية بمكان استمرار إبلاغ العاملين بمدى التقدم في أدائهم لأعمالهم أولاً بأول وتوضيح جوانب القوة والضعف لديهم مما يعطيهم فرصة أكبر لتدعيم جوانب القوة والضعف في الوقت المناسب.



## 8-11 ملخص الفصل

1- يعد تقييم أداء العاملين نقطة هامة في نجاح المنظمات ونجاح العاملين بها، لأنه يمثل الأداة التي تتمكن المنظمة من خلالها بالحكم على برامجها وأنظمتها، وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها.

2- استعرض الفصل مفهوم تقييم الأداء والذي يتعلق بقياس الأداء الحالي للعاملين بغرض الحكم على قدرتهم على أداء واجبات ومسؤوليات مهامهم، والتحقق من سلوكياتهم أثناء العمل، والتعرف على مدى التحسن في أدائهم. وتم التمييز بين مفهوم تقييم الأداء وإدارة الأداء.

3- كما تناول الفصل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين. وتم توضيح أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين ثلاثة أطراف مختلفة هي: إدارة الموارد البشرية، والفرد المطلوب تقييمه، والفرد القائم بالتقييم، ويقوم كل طرف منها بالعديد من الأدوار الهامة في عملية التقييم. وتم توضيح أن المقيم لا ينحصر فقط في الرئيس أو المدير المباشر، ولكن تتعدد الأطراف التي تقوم بدور المقيم ومنها الزملاء، التقييم الذاتي للموظف نفسه، العملاء.

4- كما تم استعراض معايير تقييم الأداء والتي تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها. وتصف هذه المعايير خصائص الشخصية، والنتائج، والسلوك. وتم توضيح الطرق المختلفة المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين، تتعلق المجموعة الأولى بالطرق التقليدية في التقييم ومنها الترتيب البسيط، المقارنات الثنائية، التوزيع الإجمالي، التقييم البياني، الأحداث الحرجة، التقرير المكتوب. وتتعلق المجموعة الثانية بالطرق الحديثة ومنها قائمة المراجعة، الإدارة بالأهداف.

5- كما تم استعراض خطوات تقييم أداء العاملين والتي تتمثل في الاستعداد للبدء في التقييم، ثم وضع معايير للأداء، ثم إبلاغ العاملين بالمعايير المستخدمة في التقييم، ثم قياس الأداء الفعلي للعاملين المطلوب تقييم أدائهم، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، ثم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف الذي يتم تقييم أدائه، وأخيراً، تقديم مقترحات لتحسين الأداء.

6- وتم تناول المجالات المختلفة التي تستخدم فيها نتائج تقييم أداء العاملين، ومنها تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، تحديد نوعية البرامج التدريبية، الترقية وتخطيط المسار الوظيفي، تحديد الحوافز التشجيعية، إنهاء الخدمة. وأخيراً، تم تناول المشكلات التي تؤثر نتائج تقييم الأداء، وتتعلق هذه المشكلات بالمقيم نفسه، ومنها التحيز الشخصي، الميل نحو التساهل أو التشدد، الميل نحو النزعة المركزية، التمييز، التماثل.

## الفصل التاسع تخطيط المسار الوظيفي



### محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

1-9 مقدمة.

2-9 مفهوم المسار الوظيفي.

3-9 تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

4-9 مجالات رسم المسارات الوظيفية في المنظمة.

5-9 أنواع المسارات الوظيفية في المنظمة.

6-9 خطوات تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمة.

7-9 تخطيط المسار الوظيفي للفرد.

8-9 دورة الحياة الوظيفية للفرد.

9-9 مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.

10-9 الجمود الوظيفي.

11-9 ملخص الفصل.

## الفصل التاسع

### تخطيط المسار الوظيفي Career Path Planning

#### 9-1 مقدمة:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين في المنظمات، حيث يتناول شئ هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وخاصة حملة المؤهلات العلمية الذين لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها خلال مسيرة حياتهم الوظيفية. فالمسار الوظيفي يحدد الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف المتاحة في المنظمة، أي يبين للموظف مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرفه ما هي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. وبالتالي يمكن النظر إليه باعتباره الوسيلة التي تساعد العاملين في التقدم والوصول إلى مراكز وظيفية أفضل في حياتهم الوظيفية، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.

ولقد أدت التطورات والتغيرات في بيئة العمل، والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم لدى العاملين، والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والمعلوماتية، إلى جانب التنافس الشديد فيما بين المنظمات، إلى الاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي. فعلى سبيل المثال، فبعد أن كان العامل يهتم ويتطلع لقيم عمل تقليدية مثل: الترقيات، وزيادة المرتبات، والعلاوات، أصبح لديه قيم جديدة ذات أهمية له مثل: النجاح الشخصي، التمييز الوظيفي، الاعتراف بخبراته وبمهاراته، الإشادة بأدائه المتميز، تقدير دوره الوظيفي.

كذلك فإن اتجاه المنظمات نحو التغيير في هياكلها التنظيمية واستخدام الهياكل المسطحة. استخدام مثل هذه الهياكل يعني زيادة احتمالات تجميد فرص التحرك الوظيفي أمام الفرد، وبالتالي فإن نجاح الفرد في مساره الوظيفي في ظل هذه الهياكل لا يتحقق بالترقية والتقدم تصاعدياً في الهيكل التنظيمي، بل يتحقق بالتأكيد على أهمية تنوع مهارات وخبرات وقدرات الفرد بما يمكنه من شغل وظائف في مجالات متعددة ومتنوعة، وقد تكون هذه الوظائف في مستوى وظيفي أعلى أو قد تكون في نفس المستوى الوظيفي ولكنها تتطلب مهارات أكثر تخصصاً وتميزاً.

ومن هنا يقع على المنظمة ضرورة إقناع العاملين بوجود أنواع أخرى من مجالات التطور المهني مثل التحرك الوظيفي لأعلى أو لأسفل أو أفقياً سواء بالنقل أو التنزيل أو التحويل والتأهيل لتخصص آخر، باعتبارها مؤشرات للنجاح الوظيفي. وأن تبادر المنظمة بتوفير مهام تحتوي على مزيد من المسؤوليات وفرص التحدي للعاملين.

ويضاف أيضاً، أن النجاح في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير يعني وجود احتمال أن تغير المنظمة مجال نشاطها، وبالتالي الحد من التزامها بممارسة مجال نشاط معين. ونتيجة ذلك، التأكيد على العاملين بأهمية تنوع مهاراتهم حتى لا يصبحوا معرضين لفقد فرصهم الوظيفية.

كذلك قد ساهم التطور التكنولوجي والميل نحو إلقاء المزيد من المسؤوليات على العاملين في أن يصبح العمل أكثر جاذبية ويتطلب بذل مزيد من الجهد، بالإضافة إلى الحاجة لإشباع حاجات العملاء، وتحقيق درجة عالية من الرضا، كل ذلك من شأنه يجعل كثير من المنظمات تهمل قضايا تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، الأمر الذي قد يترتب عليه العديد من النتائج السلبية بالنسبة للمنظمة والعاملين على السواء.



فمن منظور المنظمة، فإن الفشل في مساعدة العاملين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية قد يترتب عليه وجود عجز في تخصصات ونوعيات معينة من العمالة وفائض في تخصصات أخرى. وأما من منظور العاملين، فإن نقص التخطيط لمساراتهم الوظيفية قد يتولد عنه مشاعر الإحباط وعدم التقدير.

إذن، فوجود إدارة ناجحة لتخطيط المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات، ويضمن أيضاً تحقيق التوافق بين احتياجات ومتطلبات العمل بالمنظمة وبين احتياجات العاملين بما يساعد في النهاية على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية.

وبالتالي فلم تعد المنظمة حريصة على إغراء العاملين للعمل والبقاء لديها لفترة طويلة، ليس لأنها لا ترغب فيهم وإنما من أجل عمليات تصميم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والوصول إلى الحجم الصحيح لقوة العمل. وأصبح الموظف في يومنا هذا هو المسؤول الأول عن تطوير مستقبله الوظيفي وليس المنظمة. ومع الأسف فإن الملايين من العاملين لم يدركوا هذه الحقيقة إلا بعد أن قضوا سنوات طويلة في العمل.

وفي هذا الفصل سيتم تناول العديد من الجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي من منظور المنظمة ومن منظور الفرد في المنظمة.

## 9-2 مفهوم المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها العاملين في المنظمة خلال حياتهم الوظيفية. ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف خلال حياته الوظيفية. وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد

يختلف من مسار لآخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد هو الذي يحدد طول المسار الوظيفي. ويعني ذلك أن المسار الوظيفي بتغير الوظائف الواقعة عليه.

ومن ثم، يمكن القول أن المسارات الوظيفية توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي المستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية متعددة ومتنوعة عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن المهم التفرقة بين دراسة المسار الوظيفي من منظور المنظمة عن دراسته من منظور الفرد. فدراسته على مستوى المنظمة تعد العملية الأعد والنشاط الأوسع، نظراً لأن المنظمة تركز جهودها على تصميم مسارات وظيفية بعدد العاملين فيها وتنمي السلم الوظيفي لهم، مع الأخذ في الاعتبار أن الأفراد الذين يشغلون الوظائف أو المهن المختلفة هم أفراد متباينون ومختلفون في صفاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم الوظيفية. من أجل ذلك تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات الكافية لتوجيه العاملين ومتابعة تقدمهم، بما يضمن توافر الأعداد الكافية من المهارات الإدارية والفنية حين الحاجة إليهم.

أما دراسته على مستوى الفرد فيتعلق بانتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى ومساعدته في تحديد أهدافه وطموحاته الوظيفية، وتحديد ما الذي يحتاجه لتحقيق هذه الطموحات بالشكل الذي يتمناه. وهنا تركز دراسة المسار الوظيفي على تخطيط للموظف مسار حياته الوظيفية وعمله داخل المنظمة أو خارجها، حيث يمكن النظر إلى الفرد باعتباره أداة أو وسيلة لإشباع حاجة المنظمة.

فعلى سبيل المثال، في حالة وجود فرد مميز لديه طموحات وآمال وظيفية مخطط لها جيداً، ولديه أيضاً فهم واضح لنفسه وإمكانياته وتخطيط جيد لحياته



الشخصية، وفي الوقت ذاته، يدرك أن المنظمة التي يعمل بها لن تحقق طموحاته وخططه الوظيفية. فالقرار السليم الذي يتخذه هنا هو أنه قد يترك العمل بتلك المنظمة باحثاً عن منظمة أخرى تحقق له طموحاته وآماله الوظيفية.

ونظراً لأهمية كل من منظور المنظمة ومنظور الفرد عند دراسة المسار الوظيفي، فسوف يركز الجزء التالي على توضيح كل منهما، سيتم أولاً تناول المسار الوظيفي في المنظمة، ثم بعد ذلك سيتم تناول المسار الوظيفي للفرد في المنظمة.

### 9-3 تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة:

يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة بأنه: "مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجاً فعالاً لإدارة وتخطيط المسار الوظيفي بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين وطموحاتهم الوظيفية، وفي الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة".

وهو أيضاً "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها بتحديد المستقبل الوظيفي للعاملين في المنظمة وخط سير حياتهم الوظيفية فيها منذ تعيينهم حتى بلوغهم سن التقاعد". فتحدد ما هي احتمالات انتقالهم الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المنظمة لهم على مدى حياتهم العملية فيها وما يمكنهم تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل المتاحة لديهم".

وهو أيضاً "عملية مستمرة من خلالها يتدرج الفرد خلال مجموعة من المراحل، وتتميز كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والمشاكل والمهام".

ويستنتج من التعريفات السابقة لتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة أنه عملية تهتم بتحقيق التوافق بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين



الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وما يمكن أن تقدمه المنظمة للفرد من فرص للتعلم تساعد على الاحتفاظ بما يتمتع به من مزايا والوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.

وتبرز أهمية التخطيط الجيد للمسار الوظيفي في المنظمة في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، ومنها:

**أ- ضمان توفير الكفاءات المميزة:**

يمثل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة امتداداً لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي فالتخطيط الجيد لكل من هاتين الوظيفتين يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل. فمن ناحية، سوف يساعد ذلك في تحقيق طموحات العاملين وآمالهم وأهدافهم الوظيفية من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتقدم الوظيفي. ومن ناحية أخرى، وجود هذه الخطط سيقول من معدلات دوران العاملين، خاصة الماهرين، ومعدلات الغياب، وهذا سيضمن توفير وبقاء الكفاءات المناسبة التي تحتاج إليها المنظمات.

**ب- زيادة قدرة المنظمة على جذب واستقطاب العمالة والحفاظ عليها:**

العمالة المؤهلة وذات الخبرات والمهارات العالية تنسم بالندرة، وتزداد المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض لجذب هذه النوعية المميزة من العمالة. ومن الطبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تهتم بتحقيق الطموحات والآمال الوظيفية للعاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي، من خلال توفير خطط لتنمية المسار الوظيفي. أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة فوجود خطة لتنمية المسار الوظيفي يزيد من الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

**ج- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة الوظيفية:**

وجود تخطيط جيدة للمسار الوظيفي يساعد في تحقيق الرضا لكل العاملين داخل المنظمة خاصة صغار السن والعاملين الجدد الذين لديهم رغبة في الاطمئنان

على مسارهم الوظيفي. كذلك يساعد وجود هذا التخطيط على توفير فرص وظيفية عادلة لجميع العاملين، الأمر الذي يترتب عليه تقليل الصراعات بين العاملين، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتكوينهم انطباعات إيجابية عنها.

#### د- تحسين سمعة المنظمة:

إذا أدرك العاملون أن المنظمة التي يعملون بها تعطي اهتمام كبير لتخطيط وتنمية مسارهم ومستقبلهم الوظيفي، فإنهم سيصبحون أداة جيدة للترويج والإعلان عن المنظمة في كل الأماكن والمجتمعات التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة وجعلها مكاناً لجذب العاملين المهرة.

#### هـ- تشجيع تنوع الثقافات:

تميزت المنظمات في الآونة الأخيرة بوجود تركيبة متنوعة من القوى العاملة بها، والتي قد تختلف من حيث النوع، والعمر، والجنسيات، والخبرات، والقيم، والمستويات التعليمية، وبالتالي فوجود خطط جيدة لتنمية المسارات الوظيفية سيضمن توفير فرص عمل تتوافق مع خصائص العاملين في كل المستويات التنظيمية، وتتوافق أيضاً مع متطلبات واحتياجات المنظمة من العمالة. وهذا سيضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مما يعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة من فرص للنمو، ويعمل أيضاً على تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لزيادة الإنتاجية والربحية.

#### 9-4 مجالات رسم المسارات الوظيفية في المنظمة:

توجد ثلاث مجالات على أساسها يتم رسم مسارات الوظيفة في المنظمة، وهي:



أ- المجال الفني التخصصي:

يتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير الإدارية كالهندسة والكيمياء والبرمجة والأبحاث والتطوير والتصميم.

وتتماز هذه الوظائف بأنها غير رئاسية. فهناك من العاملين من لا يحب العمل الإداري، ويعتبره عائقاً بينه وبين تطوير مهاراته ومعارفه الفنية في مجال التخصص، لذلك يبتعد هؤلاء عن الأعمال الإدارية ويرغبون في زيادة قدراتهم على الإبداع في عملهم الفني.

ب- المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية. وتتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول (موظف مشتريات مثلاً) إلى المستويات الإدارية الأعلى (مدير مشتريات مثلاً). تناسب هذه المسارات بعض الأفراد الذين لديهم حب العمل الإداري والقيادي والإشراف، وليس العمل الفني.

ج- المجال الوظيفي المزدوج:

تواجه المنظمات مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظراً لأن طبيعة أعمالهم غير رئاسية، وبالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة. أي أنهم سوف يبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن، وهنا يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وسيقضون باقي حياتهم الوظيفية في المنظمة في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها.

ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء الأفراد، مسار فني وآخر إداري. فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري والإشرافي، يمكنه ذلك وفق شروط معينة،



حيث سيلقى على عاتقه في وظائف مساره الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا يزيد من حجم مسؤولية العمل بوجه عام.

وتساعد المسارات المتعددة على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن العمل الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما إن المسارات المتعددة للوظيفة الواحدة تتيح للأفراد ذوي المهارات العالية البقاء في وظائفهم الفنية ويحصلوا في الوقت نفسه على مكانة ومكافآت الأفراد الذين أصبحوا مديرين.

#### 5-9 أنواع المسارات الوظيفية في المنظمة:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية داخل المنظمة والتي تعكس في الوقت نفسه تطور المسار الوظيفي للعاملين، فيما يلي يمكن تناول كل منها:

##### أ- المسار التقليدي:

يمثل المسار التقليدي حركة انتقال الموظف تصاعدياً من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، فالترقية تعني الانتقال التصاعدي للموظف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بين في المسار الواحد.

وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين، لكن يعاب عليه أنه ضيق ومحدود ويفتقد المرونة، إذ لا يوجد فيه بدائل للترقية مما يقلل من فرص الترقية في نهاية المسار، لاعتباره يشتمل على سلسلة محدودة من الوظائف ذات النوعية الواحدة، مما يقلل من فرص الموظف لاكتساب معارف متعددة على نفس المستوى أو مستويات مختلفة.

وهو أمر قد يبقى الفرد فترة طويلة في الوظيفة الأخيرة قبل أن يحال إلى سن التقاعد. ونتيجة ذلك شعور الفرد بالملل من روتين البقاء في الوظيفة لفترة طويلة، وربما يتجه إلى عدم الاهتمام بالعمل، حيث لا توجد زيادات في المرتب أو العلاوات.

#### ب- المسار الشبكي:

وفقاً له يستطيع الفرد الانتقال للوظائف رأسياً وأفقياً عبر مستويات الهيكل التنظيمي، وهذا المسار لا يحقق فقط الانتقال إلى المستوى الأعلى بل يتيح للفرد إمكانية الانتقال أفقياً إلى عدة وظائف في مستوى إداري واحد وخلال فترة زمنية محددة. وهذا الانتقال الأفقي لعدة مناصب في نفس المستوى الإداري الواحد يتيح للفرد اكتساب مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح للفرد إمكانية ترقيته إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

وعليه فالمسار الشبكي يتميز بالمرونة ولا يعتمد على تخصص ضيق بل يسعى إلى توسيع نطاق تخصص الفرد من أجل توفير فرص وبدائل ترقية متنوعة، تمكن الموظف من تحقيق طموحاته الوظيفية في المستقبل.

#### ج- مسار الإنجاز:

في ظل احتمالات تسريح العاملين من العمل بالمنظمة بهدف تخفيض وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي وهو مسار الإنجاز. وفقاً لهذا المسار لا تعتمد ترقية الموظف على عدد سنوات خدمته في المنظمة، وإنما على نجاحاته وإنجازاته وإبداعاته في العمل الذي يؤديه في الوظيفة الواحدة. أي لا يشترط بقاء الموظف لفترة زمنية معينة في الوظيفة ليرقى لوظيفة أخرى.



فالنجاح في العمل والإبداع فيه شرط أساسي للترقية إلى الوظائف الأعلى، وبالتالي يشجع هذا الأسلوب الأفراد على الإبداع والتميز في العمل من أجل الوصول إلى أعلى المناصب في سن مبكرة.

في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته، ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ نهاية المسار غير مرتبط بسن الإحالة للتقاعد.

من هذا المنطلق، يلاحظ أن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جداً. وهنا تظهر مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة بقائهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله، وهذا يخفض من دافعيته للعمل. كما سبق الإشارة إليه.

لتلافي هذه المشكلة، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام الطرق التالية:

\* تقصير وتقليل سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً، كي لا يبقى الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

\* استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً له على العمل بجهد.

\* تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإثراء عمله أثناء فترة الركود، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته إلى التقاعد.

\* تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي، كعنصر تجديد وإثارة في العمل.



## 9-6 خطوات تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة:

يجب أن يراعى في تخطيط المسار الوظيفي أن يكون مرنا وقابلا للتغيير بسبب إعادة هيكلة المنظمة لأعمالها كضرورة ملحة للاستجابة للتغيرات البيئية والتطورات المستمرة، فقد يتم إلغاء وظائف أو استبدالها بأخرى جديدة، التي تتطلب من الموظف التكيف مع هذه المستجدات من خلال اكتسابه مهارات تجعله مستعدا لما قد يحدث من تغيرات في مساره الوظيفي. وتتمثل هذه الخطوات في:

- 1- تقييم الفرد لقدراته واهتماماته، وأهدافه الوظيفية.
- 2- تقييم المنظمة لقدرات الفرد واستعداداته المستقبلية.
- 3- توصيل الاختيارات والفرص الوظيفية للفرد داخل المنظمة.
- 4- تصميم خطط واقعية ومتعلقة بالمسارات الوظيفية داخل المنظمة.
- 5- تنفيذ الخطط.

ويمكن توضيح هذه الخطوات الخمس بشئ من التفصيل في الجدول التالي:

### جدول يوضح خطوات تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة

الخطوة	المضمون
تقييم الفرد (الموظف) لذاته	<p>يقوم الفرد بوضع تصور لمستقبله الوظيفي من خلال قيامه بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد القيم التي يؤمن بها.</li> <li>- تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه لمهامه.</li> <li>- تحديد قدرته على الاتصال ومدى نجاحه أو فشله في التعامل مع الغير.</li> <li>- تحديد خصائص شخصيته، وخصائص الوظيفة التي يرغبها، وما درجة الأمان فيها.</li> <li>- معرفة النظم المالية للوظيفة المرغوب فيها.</li> <li>- تحديد مدى امتلاكه القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة المرغوبة.</li> </ul>
تقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد لدى المنظمة مصادر عديدة محتملة للمعلومات يمكن استخدامها</li> </ul>

<p>لتقييم الأفراد. <u>ومن أمثلة هذه المصادر: سجلات الأفراد التي تعكس معلومات مثل التعليم، والخبرة السابقة، نتائج تقييم الأداء الفرد، ملاحظات المديرين المشرفين أو العاملين في إدارة الموارد البشرية.</u></p> <p>- تقييم الموظف باشتراك إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر للفرد.</p> <p>- من الأفضل للمنظمة عند تقييم قدرات واستعدادات الفرد أن تعتمد على مصادرها، وليس على مصادر أخرى.</p>	<p>المنظمة لقدرات الفرد واستعداداته المستقبلية</p>
<p>لكي يحدد الفرد أهدافاً وظيفية وواقعية، لابد أن يعرف الاختيارات والفرص المتاحة، <u>ويمكن أن تقوم المنظمة بذلك من خلال:</u></p> <p>- أن تعلن عن الوظائف الخالية ليعلمها الفرد كمصدر لاختياراته.</p> <p>- أن تحدد المنظمة بوضوح المسارات المتاحة للترقي من خلالها.</p> <p>- يشترك الفرد نفسه في عملية التنبؤ عند تخطيط الموارد البشرية.</p>	<p>اعلام الفرد بالاختيارات الوظيفية المتاحة</p>
<p>عند تصميم هذه الخطط، يجب الأخذ في الاعتبار الحاجات الخاصة بالفرد سواء كانت شخصية أو مهنية، <u>ويتم ذلك من خلال:</u></p> <p>- تحديد الإجراءات والخطوات المناسبة لتحقيق أهدافه.</p> <p>- تحديد كيفية اكتساب خبرات في المدى القصير.</p> <p>- تحديد الأنشطة والبرامج التنموية التي يجب اجتيازها.</p>	<p>تصميم الخطط المتعلقة بالمسار الوظيفي</p>
<p><u>وفقاً لهذه الخطوة، يجب على إدارة الموارد البشرية مساعدة الفرد في تطوير وتنمية مهاراته من خلال:</u></p> <p>- النقل المؤقت داخل الأقسام والفروع لاكتساب مهارات جديدة.</p> <p>- تفويض السلطة للأفراد العاملين.</p> <p>- منح مسئوليات متنوعة للعاملين بالمنظمة.</p> <p>- تقييم أعمال الأفراد بعد النقل المؤقت أو التفويض أو أداء بعض المسئوليات.</p> <p>- تقديم فرص تنموية وبرامج تدريبية للعاملين بالمنظمة.</p>	<p>تنفيذ الخطط</p>



## 9-7 تخطيط المسار الوظيفي للفرد:

تخطيط المسار الوظيفي للفرد عملية يتم من خلالها تحليل الوظائف التي يتوقع أن يتدرج إليها خلال حياته الوظيفية في المنظمة. ويتم هذا التخطيط من بداية تعيينه في المنظمة ولحين إحالته إلى سن التقاعد وترك العمل فيها، وذلك لكي يعرف الموظف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكنه أن يترقى أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية، ويعرف أيضاً ما هي نهاية هذا المسار الذي يتوجب عليه بلوغه عن طريق العمل الجاد، وما هي الخطوات التي عليه اتباعها لتحقيق طموحاته المستقبلية.

وهنا يمكن الإشارة إلى نقطتين هامتين هما: الأولى أن رسم مسار الموظف يتم في ضوء المسارات الوظيفية المحددة من قبل المنظمة. والثانية أن مسار الموظف غير ثابت بل مرن وقابل للتغيير، بسبب إعادة هيكلة المنظمة لأعمالها التي هي استجابة لتغيرات البيئة، أو التي قد تستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة، أو بسبب المؤهلات التي يمتلكها الفرد، ومدى جهده، ومستويات أدائه، واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته الوظيفية، وقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل.

ويمكن تعريف المسار الوظيفي للفرد على أنه: "الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف المتنوعة والمتتالية التي يشغلها الفرد على مدى عمره الوظيفي وحتى تقاعده عن العمل". ويستنتج من هذا التعريف:

أن المسارات الوظيفية للموظفين هي خطوط مرنة تمثل حركة تنقلات وتطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية داخل المنظمة عبر مستويات الهيكل التنظيمي من قاعدته حتى قمته. فعلى سبيل المثال، فإن عضو هيئة التدريس بالجامعة يمر بعدة مراحل وظيفية تبدأ من معيد ثم مدرس مساعد ثم مدرس ثم أستاذ مساعد ثم أستاذ كأعلى مسمى وظيفي علمي. ومثال آخر قد يبدأ مهندس ما حياته كعضو في فريق



فني، ومع اكتساب الخبرة الكافية وتحسن مستوى الأداء فإنه يتحرك خلال وظائف الهندسة الاستشارية، ثم يتدرج في الهيكل ليصل إلى رئيس القطاع الهندسي، وهكذا. ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها العاملين أفقياً أو رأسياً في المنظمة أو ينتقلون إليها خلال حياتهم الوظيفية".

وفي ضوء هذا التعريف، يتضح ما يلي:

أ- يُنظر للمسار الوظيفي باعتباره سمة يتميز بها الموظف، وبالتالي فإن مسار كل موظف يتكون من عدة وظائف وأنشطة ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، حيث قد يمثل ذلك وسيلة لزيادة خبرات ومهارات الفرد في مجال معين، والتي اكتسبها من جميع الوظائف التي شغلها والمهام التي أداها. أي أنه وسيلة محفزة تستخدم لتحقيق طموحات العاملين في المنظمة.

ب- التوجه الحديث في رسم مسارات الوظيفة وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الراسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية لأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي. أي أنه لم يعد ينظر إلى المسار الوظيفي باعتباره خط مرّن يعبر عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد في منظمة ما والتي يصاحبها زيادة في الأجور والمرتبات والمكانة الوظيفية وضماناً لمستقبل وظيفي أفضل، حيث تعتبر هذه النظرة قاصرة للأسباب الآتية:

أ- معظم الأفراد لا يقضون كل حياتهم الوظيفية في نوع واحد من الوظائف ولا في منظمة واحدة بل في وظائف متعددة وفي أكثر من منظمة. وهذا يعني أن الفرد يجب ألا ينحصر في وظيفة واحدة فقط، بل يعمل بعدة وظائف، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة.

ب- تغير وتعدد الاهتمامات الوظيفية للأفراد وعدم استقرارها، نظراً لتنقل الفرد في أكثر من مجال وظيفي. فعلى سبيل المثال، يبدأ كثير من المهندسين

والكيميائيين والصيادلة من الشباب مزاولة حياتهم في مجال التسويق والبيع، وينتهي بهم المطاف إلى شغل وظائف إدارية لا تعتمد كثيراً على الخلفية التعليمية الفنية أو الهندسية التي تم اكتسابها خلال مرحلة التعليم الجامعي.

ج- لم يعد مفضلاً الفرد الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل من خلاله من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن فرد قد شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متنوعة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

كما تم تعريفه بأنه "الخبرات الوظيفية التي يكتسبها العاملون من المراكز والوظائف والمهام التي ينجزوها خلال حياتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية، وتتأثر الخبرات الوظيفية بقيمتهم واحتياجاتهم ومشاعرهم وطموحاتهم وآمالهم".

#### ويستنتج من هذا التعريف أنه:

أ- أضاف عنصراً آخر يجب أخذه في الاعتبار عند تخطيط المسارات الوظيفية للفرد، فتخطيط هذه المسارات لا يتأثر فقط بالخبرات الوظيفية المتنوعة والمتعددة والتي اكتسبها الفرد من شغله العديد من المراكز الوظيفية، ولكنه يتأثر أيضاً بالتعرف على احتياجات ومشاعر الفرد وطموحاته والتي قد تختلف باختلاف المرحلة الوظيفية التي يقف عندها، وباختلاف متطلبات الوظيفة

ب- معايير قياس نجاح المسار الوظيفي للفرد لا تعتمد على معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكن تعتمد أيضاً على مقاييس شخصية مثل الرضا عن العمل والتقدير الذاتي وحب العمل والشعور بالثقة والمصداقية.

#### وتتمثل أهمية تخطيط المسار الوظيفي للفرد في المنظمة في النقاط الآتية:

- فهم نقاط القوة والضعف لديه، وأيضاً الرغبة في تحقيق التكامل بين الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وبين طموحاته وآماله الوظيفية.



- معرفة المعلومات التي تقدم له فهماً أفضل للفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- ممارسة نوع من الرقابة الذاتية واكتساب شعور إيجابي وفعال تجاه عمله.
- الشعور بالالتزام تجاه الأهداف التنظيمية.
- تعلم مهارات جديدة تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
- بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع الرؤساء فيما يتعلق باحتمالات النمو، والأداء الشخصي، والفرص الوظيفية.
- تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعلم.
- إدراك الفرد إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في وظيفته الحالية، من خلال زيادة التحدي والاستمتاع بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى المنصب الأعلى.

#### 8-9 دورة الحياة الوظيفية للموظف:

يجب على المنظمة في تخطيطها للمسار الوظيفي لموظفيها أن تعمل على وضع الموظف في مسار يضمن له تنمية وتطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، حيث يمر تخطيط المسار الوظيفي لأي موظف بأربع مراحل تبدأ بالبحث عن الوظيفة المناسبة للمؤهل العلمي الخاص به والتي تتماشى ورغبته وتحديد البدائل الوظيفية الممكنة، بعدها تأتي مرحلة اختيار الوظيفة والالتحاق بالمنظمة التي وقع عليها الاختيار وفي الغالب هذه الحركة يكون عمر الموظف من 18 إلى 25، بعدها تأتي مرحلة نضج الموظف في عمله والاستقرار فيه وبتراوح عمر النضج من سن 40 إلى 55 سنة. ويبدأ تهيئته لفكرة انسحابه من المنظمة من سن 55 حتى يتم إحالته إلى التقاعد وبهذا ينتهي العمر المهني له.

وهذا ما سيتم توضيحه بشئ من التفصيل.



### المرحلة الأولى: مرحلة الدخول للوظيفة:

هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة، ويتراوح عمر الموظف عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة.

يحتاج الموظف في هذه المرحلة إلى العديد من الأمور، منها:

- يحتاج لمن يقف بجانبه ويوجهه، ويتحقق ذلك من خلال تصميم برنامج للإعداد والتأهيل للعمل الجديد والذي يقلل من شعوره بالقلق والتوتر ويولد لديه إحساس بالأمان الوظيفي.

- يحتاج إلى الشعور بالتكيف الاجتماعي والتأقلم مع بيئة عمله الجديد.

- يحتاج من رئيسه المباشر العون والمساعدة والتوجيه السليم من أجل أن يساعده عند وقوع أي مشكلة في عمله، وأن يؤدي ما هو مطلوب منه، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه، خاصة وأن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء عمله الجديد.

- يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل، ويحتاج إلى المتابعة المستمرة لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولاً بأول، وتوجيهه باستمرار للأداء الصحيح.

### المرحلة الثانية: مرحلة التقدم:

- يتراوح عمر الموظف هنا بين (25-45) سنة. وفي هذه المرحلة يفترض أن يؤدي عمله على خير وجه، حيث يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في المرحلة الأولى.

- في ظل هذه المرحلة، يوضع الموظف على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته الوظيفية. وهنا يركز الموظف على الإنجاز والاستقلالية في العمل وتحقيق الذات.

- ولذلك فإنه يتوقع الترقيات والحرية في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات. أما الذين لا يحققون نجاحاً في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع إمكانياتهم أو مع حاجاتهم الذاتية.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة المحافظة على المكاسب:

- يتراوح عمر الموظف في هذه المرحلة بين (45-60) سنة تقريباً، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف. وقد يزيد الموظف من تقدمه خلال هذه المرحلة نتيجة ممارسته لعدة وظائف، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة، ويكون لديه العديد من المهارات والخبرات والمعارف التي تؤهله لأن يكون مدرباً، ومطوراً، ويشترك في رسم سياسة المنظمة. أو قد تقل قدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة، وأسباب ذلك كثيرة منها شخصية أو عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديلة.

- ويفترض في هذه المرحلة أن يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته وأشبع معظم حاجاته المالية والاجتماعية، ويحاول الموظف تكوين جيل ثاني من المساعدين من خلال قيامه بتفويض السلطة للآخرين.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة الانسحاب:

يكون عمر الفرد في ظل هذه المرحلة أكثر من 60 عام، ويمضي بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة.

ويمكن أن يطلق على هذه المرحلة بفترة الركود، التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل إليه في مرحلة المحافظة على النضوج والمكاسب، حيث أصبح لا يتمكن من ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة.







### 9-9 مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

حتى تكون مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية، ولكي تكتسب صفة التأييد من الموظفين، فمن المهم جعل مسؤولية هذا التخطيط مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات هي: الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية. بالنسبة للموظف فتتمثل مسؤوليته في أن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمه بواقعية، ويقيم إمكانياته، وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله، وتفضيلاته دون مغالاة. فبهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي بالمشاركة معه، وتحديد ما يحتاجه من تدريب وتنمية في المستقبل لتحقيق هذا الإطار. ولا تقتصر مسؤوليته عند هذا الحد، بل تمتد إلى قيامه بتنمية ذاته باستمرار، ودمج نفسه مع بيئة عمله والتفاعل معها، وتعلم أشياء جديدة، ليكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أعلى أو أخرى كلما اتاحت الفرصة له، فالموظف الذي لا ينمي نفسه بشكل دائم ولا ينوع مهاراته ومعارفه ويعتمد على مهارة واحدة، سوف لن يضمن بقاءه في المنظمة مستقبلاً عندما تلغى بعض الوظائف فيها أو تستبدل بعضها بوظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر، أو على الأقل إن بقي في المنظمة فسوف لن يتمكن من تحقيق مسار مستقبله الوظيفي، فسرعة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية، أصبحت تتطلب موارد بشرية تتقن عدة مهارات، لتتمكن من العمل في عدة وظائف في المستقبل، وتكيف نفسها مع هذه التغيرات، فتتمة الذات وتنوع المهارات لدى الموظف تحقق له أمن مساره ومستقبله الوظيفي.

إذن يمكن القول بأن المعلومات الموضوعية التي يقدمها الفرد عن نفسه لرئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية، تساعد إلى حد كبير على تخطيط وتحقيق مسار مستقبله الوظيفي.

أما فيما يخص مسؤولية الرئيس المباشر فهي تتلخص بأنه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل رئيسه، يقوم الرئيس بتحديد إمكانات المروّوس بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المروّوس مستقبلاً، وهي التي تحدد وترسم مساره الوظيفي وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريب وتنمية، وما يمكن أن يقدمه الرئيس لمروّوسه في هذا المجال هو مساعدته على تحقيق طموحاته الوظيفية.

أما فيما يتعلق بمسؤولية إدارة الموارد البشرية فتتمثل في الاهتمام بالتنمية والتدريب المستمر للموظفين عبر حياتهم الوظيفية، وذلك من أجل إكسابهم مهارات ومعارف متنوعة لجعلهم مستعدين لمواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على مساراتهم، وكذلك من أجل تهيئتهم لشغل الوظائف الواقعة على مسارهم الوظيفي. ويجب عليها أن تصمم محتوى برامج التدريب والتنمية بشكل يزود الموظفين بكل جديد. ويجب على إدارة الموارد البشرية أيضاً تحديد متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات الوظيفية المختلفة، مع تحديد الوظائف التي يمكن ترقية الموظفين إليها من أجل رسم المسار الوظيفي لكل موظف، وتعريفه بمساره الوظيفي ومتطلباته. وأيضاً يجب عليها أن تصمم نظام معلومات خاص بها يشتمل على معلومات تتعلق بإمكانات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم، وجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي، مع تصميم الأساليب التي يمكن من خلالها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

#### 9-10- الجمود الوظيفي:

يعرف الجمود الوظيفي، بأنه النقطة في الحياة الوظيفية للفرد التي لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم



الإداري، أو هي النقطة التي تكون فيها احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حد لها. بالرغم من إمكانية وصول جميع العاملين إلى هذه النقطة في حياتهم الوظيفية، لكن المشكلة تتجسد في أن بعض الأفراد يصلون إلى هذه النقطة أسرع من الآخرين.

ومع الأخذ في الاعتبار حقيقة معينة وهي قلة المراكز الوظيفية المتاحة كلما ارتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تعنى الفشل في حد ذاتها. الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بضرورة التعامل مع الفرد الذي يثبت وظيفياً بطريقة مختلفة، عن الفرد الذي مازال يحقق الترقى في السلم الإداري. ويقدم الشكل التالي نموذجاً لتصنيف المسار الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة، حيث يقدم أربعة وظائف رئيسية، هي:

#### 1- المتعلمون:

وهم الأفراد حديثي التعيين، والذين لديهم احتمالات عالية للترقى والتقدم الوظيفي، وهم الذين يكون مستوى أدائهم، أقل من المعيار المحدد (المستوى المعياري) مثل المتدرب الحديث أو حديثي التعيين.

#### 2- النجوم:

وهم الأفراد، الذين يؤدون أعمالاً متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو. وهؤلاء هم الأفراد سريعى الخطى في مساراتهم الوظيفية.

#### 3- الأفراد الراسخون أو المستقرون:

وهم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضى، ولكن فرصهم للترقى قليلة أو محدودة. وهؤلاء الأفراد يمثلون الغالبية العظمى في معظم المنظمات.



#### 4- الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة:

وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضى، وليس لديهم فرص للترقى في المنظمة.

#### تصنيف الوظائف والمهن الإدارية

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي للموظف
(احتمال الترقية عالي) النجوم (2)	(احتمال الترقية منخفض) الأفراد الراسخين أو المستقرين وظيفية (3) (جمود فعال)	عالي
(احتمال الترقية عالي) المتعلمون (1) (القادمون الجدد)	(احتمال الترقية منخفض جداً) أفراد منتهين وظيفياً المجموعة (4) (جمود غير فعال)	منخفض

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل موظفيها من النجوم أو الأفراد المستقرين والفعالين، لكن التحدي الحقيقي الذي لا مفر منه هو كيف تستطيع المنظمة تحقيق ما يلي:

1- تحويل القادمين الجدد أو حديثي التعيين إلى نجوم أو إلى أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.

2- الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة الأفراد المنتهين وظيفياً أو عديمي الفائدة للمنظمة.

وهناك اتجاه في معظم المنظمات إلى الاهتمام فقط بالمجموعة (1)، (2)، (4)،

وإهمال المجموعة رقم (3) وهي الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال. الأمر الذي قد يدفع أفراد المجموعة (3) إلى الانحدار إلى المجموعة رقم (4) المنتهية وظيفياً أو عديمة الفائدة.

وبالرغم من صعوبة إعادة تأهيل أفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، وهم أفراد المجموعة (4) إلا أنه ليس مستحيلاً. والسؤال هنا: لماذا يجب مساعدة مثل هؤلاء الأفراد بالرغم من تأثيرهم السلبي على المنظمة؟

تتمثل الإجابة على هذا التساؤل في أنه بالرغم من الآثار السلبية التي قد يحدثها مثل هؤلاء الأفراد على المنظمة، إلا أن هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو إلى القيام بمحاولة تقديم المساعدة لهم. ومن هذه الأسباب:

#### 1- المعرفة الوظيفية:

مثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى عليهم زمناً طويلاً في المنظمة، ولديهم خبرة واسعة بالوظيفة.

#### 2- المعرفة التنظيمية:

مثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم، بل يعرفون المنظمة معرفة جيدة.

#### 3- الولاء:

مثل هؤلاء الأفراد يكون لديهم ولاء كبير للمنظمة إلى جانب، رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم.

#### 4- الاهتمام بمعنوية ونفسية الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة:

إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، سيتعرض الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة داخل المنظمة لأزمة نفسية، حيث سيتولد لديهم شعور بالتوتر والقلق، وعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية، وانخفاض دافعيتهم للعمل.



وإذا افترض أن إدارة الموارد البشرية تريد الإصلاح من هؤلاء الأفراد وإعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم في المنظمة. فما هو الذي يمكن عمله لتحقيق هذا؟

هناك على الأقل خمس أساليب لتحقيق هذا التأهيل أو الإصلاح، وهي:

- \* تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفة الفرد غير الفعال تحقق له رضا وإشباع أكثر،  
كان تربط بين أداء الفرد والأهداف الكلية للمنظمة.
- \* إثراء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعدادة تكليفه بمهام أخرى كمحاولة  
لإكسابه مهارات وخبرات متنوعة.
- \* توفير بدائل أخرى يحصل الفرد من خلالها على تقدير الآخرين له، كان يتم  
إشراكه في عملية تدريب أفراد آخرين أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق جديدة  
لحل بعض المشاكل.
- \* استخدام برامج التنمية الذاتية والتي يمكن من خلالها إعطاء الفرد فرصة  
للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد على أن يكون أفضل في وظيفته الحالية.
- \* تغيير الاتجاهات الإدارية نحو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال،  
فالاتجاهات السلبية للمديرين وإهمالهم لهذه الفئة من شأنه أن يزيد المشكلة ويفاقم  
من حدتها.

## 9-11 ملخص الفصل

- 1- يمثل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لكل العاملين في المنظمة. فهو يعبر عن المسلك أو الطريق الذي يحدد للموظف مسار خدمته الوظيفية، وأيضاً يمكن اعتباره الأداة التي تساعد العاملين في تحقيق طموحاتهم الوظيفية والتقدم إلى مركز وظيفية أفضل في المنظمة.



2- تناول الفصل تخطيط المسار الوظيفي، وتوضيح أهميته على مستوى المنظمة من أجل ضمان توفير متطلبات الوظائف من الكفاءات المميزة، وتحسين سمعة المنظمة، وتحقيق العدالة الوظيفية.

3- تم توضيح مجالات رسم المسارات الوظيفية، وأنواعها المختلفة والتي تتمثل في المسار التقليدي، والمسار الشبكي، ومسار الإنجاز.

4- كذلك استعرض الفصل خطوات تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة وهي خمس خطوات، حيث تبدأ بتقييم الفرد لذاته، ثم تقييم المنظمة لقدراته واستعداداته المستقبلية، وبعد ذلك يتم إعلام الفرد بالوظائف المتاحة واحتياجات كل منها، ثم تصميم الخطط المتعلقة بالمسار الوظيفي، وأخيراً، تنفيذ الخطط.

5- وتناول الفصل تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وأهميته له، كما أوضح أن دورة الحياة الوظيفية للفرد تتمثل في خمسة مراحل مختلفة.

6- وتم التعرض إلى تحديد على من تقع مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي، فهذه المسؤولية مسؤولية مشتركة بين ثلاث أطراف هي: الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية. وأخيراً، تم تناول مفهوم الجمود الوظيفي، وكيفية إدارته، حيث تم تصنيف المسار الوظيفي للعاملين لأربعة مجموعات هي: المتعلمون، النجوم، الراسخون، عديمي الفائدة، وتم توضيح العديد من المحاولات لتأهيل وإصلاح الأفراد الذين أطلق علي عديمي الفائدة.

سائل الترغيب التنظيمي بهدف جذب عدد كبير من الأفراد المؤهلين وذوى الكفاءات العالية لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ومنها مستوى الأجور التنافسي، التحدى المسؤولية، الأمن الوظيفي، فرص الترقية، الموقع الجغرافي، المزايا الوظيفية وأخيراً السمعة التنظيمية.



## الفصل العاشر الأجور والحوافز والمزايا



محتويات الفصل:

1- المقدمة

أولا : الأجور

1. أهمية تخطيط نظام الأجور
2. خصائص النظام السليم للأجور
3. العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور والمرتبات
4. نظم دفع الأجور

ثانيا الحوافز

1. مفهوم الحوافز .
2. أهمية تطبيق نظام الحوافز.
3. أنواع الحوافز.
4. شروط نجاح نظام الحوافز.

ثالثا: المزايا والخدمات

1. مبررات اهتمام المنظمات بالمزايا والخدمات.
2. أهمية المزايا والخدمات.
3. أنواع المزايا والخدمات.
4. شروط تقديم المزايا والخدمات.
5. كيفية تصميم نظام خاص بالمزايا والخدمات.
6. النظام المرن للخدمات.

## الفصل العاشر

### نظام الأجور والمكافآت والحوافز

#### 1-10 مقدمة

يعمل الأفراد عادة من أجل الحصول على الرواتب والأجور مقابل العمل الذي يؤدونه للمنظمة التي يعملون لديها، وتلعب الأجور دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال، فقدرة المنظمة على جذب وتحقيق الاستقرار لقوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه لا يقتصر على عمليات التخطيط والاختيار والتدريب فحسب، وإنما أيضاً على مقدار العائد الذي يحصل عليه الأفراد مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة، والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين على شكل سلع وخدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية على شكل أجور ومكافآت وخدمات و مزايا أخرى. ونعرض في الفصل الحالي لأهم العناصر المرتبطة بمفاهيم نظام الأجور والحوافز والمزايا الذين تقدمهم المنظمات للعاملين فيها.

#### أولاً: الأجور

تمثل الأجور والمرتبات والحوافز الجزء الأكبر من نفقات المنظمات، بل الجزء الأكبر من نفقات الموازنة العامة للدول، وبالتالي فهي تعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، تحرص المنظمات على أن تحصل في مقابلها على مردود حقيقي من خلال استخدامها كوسيلة لجذب الأفراد للعمل فيها والاستمرار لديها وعدم تحولهم لمنظمات أخرى خاصة أصحاب الكفاءات المتميزة. وبالنسبة للأفراد فإن الأجور تمثل المصدر الأساسي للدخل الذي يساعدهم على اشباع احتياجاتهم النفسية والمادية، وعندما يشعرون بعدم

وجود توازن بين الجهد المبذول والعائد الذي يحصلون عليه فان ذلك ينعكس سلباً في العديد من ردود الأفعال التي يمكن اللجوء إليها سواء بالبحث عن فرص عمل بديلة في منظمات أخرى \_ إذا كان متاحاً - أو بتخفيض حجم الجهد المبذول لتحقيق التوازن مع العائد الذي يحصلون عليه. وبالتالي، تشكل الأجور عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة في المنظمة، مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة والرضا فقط، وإنما أيضاً كمحدد لمستوى التكلفة والإنتاجية.

## 10-2 أهمية تخطيط نظام الأجور:

1- تحقيق العدالة النسبية بين الأفراد، وذلك إذا كانت سياسات الأجور تقوم علي أساس ربط العائد المادي للأفراد مع كمية الجهود المبذولة من قبلهم و ظروف و أهمية الأعمال التي يقومون بتأديتها.

2- تساهم عملية تخطيط الأجور في زيادة مستوى إنتاجية العمل و ذلك لأن مثل هذا التخطيط يعتمد علي تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة وحاجة الفرد من خلال ربط الأجر بالإنتاجية.

3- يساهم تخطيط الأجور في تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة باعتبار أن الأجور وغيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد فقط، وإنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن والتقدير و الاحترام و لترمز إلي العرفان بأهميته.

4- يساهم التخطيط الجيد للأجور - من خلال تحقيق التوازن بين أجور العاملين والانتاج - على تفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أن



ارتفاع الأجور دون أن يقابله زيادة في الانتاج يخلق اتجاه نحو التضخم، وكذلك اذا خفضت الأجور دون مبرر، فان ذلك يعنى الاتجاه نحو الركود.

### 10-3 خصائص النظام السليم للأجور

يؤثر نظام الأجور في عدد من الموضوعات الهامة التى تهتم كلا من ادارة المنظمة والعاملين ، مثل نوعية العاملين الذين يمكن أن تجذبهم المنظمة للعمل لديها، ودرجة الكفاءة والفعالية التى يمكن تحقيقها نتيجة لذلك، والرضا والدافعية والرغبة فى الاستمرار فى العمل التى يشعر بها العاملين فى المنظمة. لذلك لابد أن يتم إعداد نظام الأجور بدقة وحتى يكون تأثيره ايجابى هناك عدد من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تصميم نظام الأجور والرواتب:

1- العدالة: يجب أن يتسم نظام الأجور بالعدالة، وتوجد أوجه متعددة لتحقيق العدالة فى تحديد أجر كل وظيفة نوضحها كما يلى:

أ- العدالة الداخلية: ينبغى أن تكون الاختلافات فى الأجور فيما بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس الاختلافات فى متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل

ب- العدالة الخارجية: ينبغى أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة فى المنظمة مع مستويات الأجور السائدة فى سوق العمل، ومع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.

ج- تكافؤ الفرص الوظيفية: يجب ألا يتضمن نظام الأجور أى تمييز (بالممنح أو بالمنع) بين العاملين لأسباب ترجع إلى اختلاف النوع أو العرق أو الدين أو الجنسية.

2- الوضوح: يجب يخضع نظام الأجور لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، و يساعد هذا في مساعدة الفرد على اجراء مقارناته لتقدير ما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع الأجر المحدد للوظائف الأخرى في المنظمة، أو سوق العمل.

3- الشفافية: أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري وغالباً ما تستخدم السرية للتعطيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جداً لو عرف الآخرين بها تؤدي إلى شكاوي فتبقى عليها سرية، وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سري وغير شفاف فالاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن أن يكون التميز متعمداً ومقبول كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت للتخصصات النادرة التي تحتاجها

4- الاستقرار والثبات: الشرط الآخر للنظام السليم أن يكون ثابتاً ومستقر فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك .وهذا ضروري لتجنب النزاع لرفع أو تخفيض مستوى الاجور مع مستوى كفاءة العاملين. إلا أن هناك قضية ترتبط بمبدأ الثبات، وهي أن الأجور يجب أن تتناسب مع ظروف المعيشة، الأمر الذي يستدعي تقديم حوافز دورية للعاملين تتناسب مع التغير في ظروف المعيشة. لذلك يجب مراجعة سياسة الأجور من وقت إلى آخر للتأكد من مدى مناسبتها للظروف المتغيرة.

5- الارتباط بالأداء الفعلي للفرد: يجب أن يتم تقدير الأجور على نحو يساعد على استثارة دوافع العاملين وإعطاءهم مؤشرات واضحة لما تتوقعه منهم المنظمة، فحصول الفرد على الأجر وبغض النظر عن مستوى أدائه يؤدي لاستهانة الفرد بالأجر وبأى نظام للمكافآت تقدمه المنظمة، و كذلك فإن المنظمة التي تدفع للفرد بمعزل عن



مستوى أدائه تتحمل مزيد من التكاليف سواء الناتجة عن إنخفاض الأداء أو إنخفاض دافعية العاملين المتميزين. وعلى الرغم من بساطة هذا المبدأ في ظاهره، إلا أن تحقيقه صعب، وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط أهمها:

أ- تحديد مبلغ الأجر في ضوء القيمة الوظيفية للمنظمة ولهذا تستند الأنظمة السليمة للأجور علي نتائج عملية تقييم للوظائف تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة .

ب- تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف وهنا تستند الأنظمة السليمة علي نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد.

ج- اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق الحصول على حصص في أسهم المنظمة، وهي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بمدى اسهامه في تحقيقها.

#### 10-4 العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور والرواتب

تتمثل القاعدة الأساسية في تحديد الأجور أنها ينبغي أن تتحدد وفقا للتباين في مستويات الواجبات والمسئوليات، وتساعد عملية تقييم الوظائف على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، من حيث الصعوبة والأهمية ومطالب التأهيل، مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. غير أن مستويات الأجور لا تتحدد بناءا على أهميتها النسبية التي يظهرها التقييم فقط . فلكي تكون الأجور عادلة وتنافسية وقادرة على جذب الكفاءات للمنظمة واستمرارهم فيها، هناك الكثير من العوامل البيئية والتنظيمية التي



لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور سواء بالنسبة للعامل أو المنظمة والتي يجب مراعاتها مثل:

1- القوانين والتشريعات السائدة: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بالقوانين والتشريعات التي تنظم الأجور في الدولة، وهذه القوانين ملزمة لكل المنظمات الخاضعة لقوانين العمل. وتضع القوانين قيوداً على المنظمة من حيث المزايا المالية وغير المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين، الحد الأدنى للأجر، الحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور، وفي كثير من الأحيان تثير هذه القوانين جدلاً كبيراً حول القيود التي تضعها على المنظمات. ومن أكثر القضايا المثيرة للجدل قضية الحد الأدنى للأجور، وتوجد الكثير من الدراسات المؤيدة والمعارضة للحد الأدنى للأجور. فيرى المعارضون أن تحديد الحد الأدنى للأجور يحد من قدرة المنظمة على التوظيف، بينما المؤيدون يرون أن الحد الأدنى ليس له تأثير على عملية التوظيف، ولكنه يمثل حماية للعاملين.

2- مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة السائدة في المجتمع، وكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعامل. لذلك تميل العديد من المنظمات إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة في مستويات الأسعار. ويعاب على هذه الطريقة أن زيادة الأجور بدون أن يصاحبها زيادة في الإنتاج يؤدي إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة زيادة الأموال المتداولة في السوق. وتقوم كثير من المنظمات بتحديد الأجر الأساسي مع علاوة إضافية لتخفيض أثر التغير في تكاليف المعيشة. وتكون المشكلة أكثر تعقيداً لمنظمات لها فروع في مناطق مختلفة ذات تكاليف معيشة متباينة وتعالج المشكلة أما باعتماد أنظمة أجور مختلفة نظاماً لكل

دولة أو اعتمد نظام واحد ومنح مخصصات لمن يعمل في دولة ذات تكاليف معيشة عالية.

3- العوامل الاجتماعية: أن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية، لا تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها ، فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة، ومن هنا، فإن الرواتب والأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد. ويساعد النظر للأجر كرمز للمكانة الاجتماعية في فهم تأثير العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة في تحديد الأجر، حيث نجد أن المجتمعات التي تسود فيها ثقافة تجنب عدم التأكد تتحدد فيها نظم الأجور بناءا على الأقدمية، حيث يمكن تحديدها بدقة بعيدا عن عدم التأكد.

أما المجتمعات التي تسود فيها ثقافة تقبل المخاطرة وعدم التأكد فيتم ربط الأجور بالأداء. كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية في نظرة العاملين للمزايا الإضافية حيث يرونها التزام اجتماعي على المنظمات تجاه العاملين فيها.

4- العوامل الاقتصادية: يؤثر الوضع الاقتصادي من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي على مستويات الأجور، فمن ناحية، تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، فعندما يزيد الطلب على نوعيه من العمالة عن المعروض منها فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى فإن مستويات الأجور تتأثر بمستوى المعيشة. الأمر الذي يستدعي مراجعة مستويات الأجور بصفة دائمة لضمان مساعدة العاملين على الحفاظ على قوتهم الشرائية. أيضا تدفع ظروف



الكساد العاملين في المنظمات إلى الاستمرار في عملهم رغم عدم شعورهم بالرضا خوفاً من عدم إيجاد عمل آخر.

5- الأجور السائدة في سوق العمل وقدرات وامكانيات المنظمة: تتأثر مستويات الأجور المدفوعة بمستوى الأجور السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى. ويرجع السبب في ذلك إلى أن دفع أجور أقل من المنظمات الأخرى يفقد المنظمة قدرتها التنافسية على جذب الكفاءات من العاملين المهرة والاحتفاظ بهم. كذلك يتوقف مستوى الأجور التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المالية، فكلما زادت القدرات والامكانيات زادت القدرة على دفع رواتب أعلى، والعكس إذا كانت المنظمة تعاني من صعوبات مالية فإن قدرتها على دفع أجور عالية تنخفض.

6- متطلبات العمل: ترتبط مستويات الأجور مع متطلبات العمل، فالأجور تتحدد وفقاً لمقتضيات الوظيفة وظروف العمل، فكلما زادت متطلبات العمل زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح. فالوظائف التي تتسم بالصعوبة ويزيد متطلباتها من الخبرات والمهارات، أو يتم أدائها في ظروف عمل شاقة أو غير آمنة يجب أن يقابلها مستوى مرتفع من الأجور.

## 10-5 نظم دفع الأجور

تهدف المنظمات من جراء دراسة نظم الأجور وتحديد طرق دفعها إلى الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم، باعتبارها محدداً لكفاءة الأداء واستقرار العمل وإزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم وبين الإدارة. ولكي



تتحقق نظم دفع الأجور الأهداف المرجوة منها يجب أن تتوفر فيها بعض المتطلبات الأولية، وأهم هذه المتطلبات:

- 1- يجب ان يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد و شروط هذا الأداء.
- 2- يجب أن تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء والاستمرار فيها.
- 3- يجب ان تكون نظم سهلة و مفهومة، من قبل كافة العاملين.

وبصورة عامة، هناك نظامان رئيسيان مستخدمان لدفع الأجور هما: الدفع علي أساس الزمن، والدفع علي أساس الإنتاج.

### (1) نظام دفع الأجور علي أساس الزمن:

تعتبر نظم الأجور التي تدفع علي أساس الزمن شائعة الاستخدام في أغلب المنظمات وخاصة في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخدمية، و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة وذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته.

### مزايا نظام الأجر الزمني

يعتبر نظام الأجر الزمني ملائماً أكثر من غيره في الحالات التالية:

- 1- عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد ونتاج أدائه، مثل الوظائف الادارية والكتابية والمحاسبية.

- 2- يصلح هذا النظام بالنسبة للأعمال التي يهتم فيها بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الانتاج في حد ذاتها، وبالتالي لا تكون هناك حاجة لزيادة الانتاج.

3- يصلح هذا النظام عندما يكون العمل غير منتظم لأسباب لا علاقة للعاملين بها. مثل حدوث أعطال كثيرة يصعب تفاديها، أو إذا كانت سرعة الانتاج مرتبطة بسرعة الآلة ذاتها، أو حالات ضعف الرقابة على الانتاج أو ضعف نظام مناولة الخامات.

4- يعد هذا النظام أكثر قبولا من العاملين والنقابات من ناحية، تضمن للعاملين دخلاً محدداً ومعروفاً يمكن أن يكون أساس لأسلوب حياته وتصرفاته، سهولة احتساب وفهم واستخدام مثل هذه الطريقة وبالتالي عدم استطاعة الادارة استغلالهم، وتقوى العمل الجماعي أكثر من الأجور التشجيعية التي تعزز العمل الفرد، من ناحية أخرى.

### عيوب نظام الأجر الزمني

1- لا يشجع نظام الأجر الزمني على روح الابتكار والا يوفر حافزاً للأفراد نحو المزيد من بذل الجهد لرفع كفاءتهم وتحسين انتاجيتهم.

2- صعوبة التنبؤ بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الانتاج ، فقد يختلف الانتاج ولكن لا يختلف أجر العامل

3- لا يراعى الأجر الزمني الفروق بين الأفراد، فيساوى بين العامل الممتاز والعامل متوسط المهارة.

وفي محاولة لتلافي تلك الانتقادات عمدت بعض المنظمات إلي تطوير نظام الأجر الزمني، و قد تركز هذا التطوير علي فكرة ربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الإنتاج.



## (2) نظام دفع الأجور علي أساس الإنتاج:

بالرغم من أن طريقة الدفع علي أساس الإنتاج تعتبر من أقدم النظم لدفع الأجور، حيث طبق أثناء فترة الحرف، فإنها مازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الإداريين والباحثين لصلتها المباشرة بإنتاجية الفرد، وأساس هذه النظم يقوم علي ربط مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها. وبذلك فإن الفرد يشترك في الحصول علي جزء من ناتج أدائه فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر، والعكس فإنه يتحمل العبء بانخفاض أجره إذا انخفضت إنتاجيته.

تستخدم نظم الدفع علي أساس الإنتاج في معظم المنشآت الصناعية حيث يكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد السلع (أو عدد العمليات) في معدل أجر السلعة الواحدة (أو العملية الواحدة). ومما يجدر الإشارة إليه، أن معدل أجر السلعة الواحدة أو العملية الواحدة يختلف باختلاف طبيعة وظروف العمل، وغالباً ما يتم تحديد هذا المعدل في ضوء نتائج دراسات الزمن اللازم لإنجاز السلعة الواحدة أو العملية الواحدة.

يمكن استخدام طريقة الأجر علي أساس القطعة (أي علي أساس الإنتاج) بفاعلية كبيرة إذا كان من السهل إيجاد العلاقة المباشرة بين جهد الفرد وناتج أدائه، أي عندما يمكن تحديد إنتاجية الفرد الخاصة به وعندما لا يكون هناك مشكلة في قياس تلك الإنتاجية كمياً. وتعتبر هذه النظم أفضل من نظم الأجور الزمنية فيما إذا كانت كمية الإنتاج تحظى باعتبارات أكبر من اعتبارات النوعية، وأيضاً عندما يصعب وضع معايير رقابية فعالة علي أداء الأفراد، حيث يمكن تحقيق الرقابة الذاتية بشكل أفضل.



## مزايا نظام الأجر بالانتاج

تحقق نظم الأجور علي أساس الإنتاج مزايا لكل من العامل والمنظمة نعرضها كما يلي:

1- يوفر هذا النظام حافزا مباشرا للعاملين علي زيادة الانتاج. فبالنسبة للعامل يجد في هذه النظم وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته وحثه علي الخلق والإبداع في إيجاد أفضل السبل والوسائل التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائه وشعوره بعدالة أجره حيث يتم التفرقة بين العاملين علي أساس الكفاءات والقدرات والجهد المبذول.

2- أما بالنسبة للمنظمة، فيمكن أن تكون نظم الأجور علي أساس الإنتاج أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض مستوى التكلفة والتوفير في جهود الإدارة، إذ تنتقل مسئولية العمل والإنتاج إلي الأفراد الذين يرغبون في الحصول علي أجر مرتفعة، كما تقدم هذه النظم التسهيلات كبيرة للإدارة في احتسابها لتكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج، حيث أن الأجور في مثل هذه الحالة تعتبر نفقات متغيرة يتم تحميلها مباشرة علي تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

3- يناسب هذا النظام الأحوال التي يكون فيها الانتاج خاضعا لمواصفات نمطية محددة، وكذلك الأحوال التي تتسبب فيها العملية الانتاجية بسهولة وانتظام دون حدوث أعطال جوهرية.

4- يصلح هذا النظام في الأحوال التي يكون فيها الاهتمام موجه إلى كمية الانتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته.

## عيوب نظام الأجر بالانتاج

- 1- تقلل هذه النظم من جهود الإدارة في التفكير بإيجاد الوسائل الفعالة للرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية للعاملين اعتقاداً منها أن الكفاءة يمكن أن تصل إلي معدلات مرتفعة بصورة تلقائية علي أساس ربط الأجر بالانتاج.
  - 2- قد يؤدي استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج إلي زيادة نسبة التالف في الموارد و تشغيل الآلات والتجهيزات بأكثر من طاقاتها، وذلك نتيجة توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج دون أي اعتبار لجودته بقصد الحصول علي أجور مرتفعة.
  - 3- قد تعمل هذه النظم بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا، وذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة ومنخفضة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم.
  - 4- يناسب هذا النظام العاملين ذوي الكفاءة العالية بينما يكون مجحفاً لأصحاب الكفاءات المتوسطة.
  - 5- لا يلقى النظام اهتماماً إلي بعض العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة في العمل بخلاف الانتاجية مثل مركز الفرد في المنظمة، وأقدميته، وسلوكه في العمل وانتظامه فيه، وحرصه علي علاقاته مع زملائه ورؤسائه في العمل.
- وهكذا فإن جوهر نظم الأجور التي تدفع علي أساس كمية الإنتاج يتمثل في مقدرة هذه النظم علي الربط بين عائد الفرد مع مقدار الإنتاج الذي يحققه، ويعتبر مثل هذا الربط أساساً في التخطيط للأجور التشجيعية والتي هي عبارة عن التطبيق العملي لتلك النظم، وهذا ما يقودنا للحديث عن مفهوم الأجور التشجيعية والتي تستخدم اليوم علي نطاق واسع وبطرق دفع متعددة حيث يمكن تطبيقها علي العاملين كأفراد وكمجماعات.

## طرق تحديد الأجر بالانتاج

يوجد أسلوبان لتحديد الأجر بالانتاج هما: الأجر على أساس الانتاج الفردي ، والأجر على أساس الانتاج الجماعي. وسنعرض لكل منهما فيما يلي:

### 1- الأجر على أساس الانتاج الفردي

يحفز هذا الأسلوب العاملين علي زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلي تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الحجم وتحميل التكاليف الثابتة علي عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز الأفراد العاملين علي زيادة الإنتاجية منها:

أ- نظام تايلور: وبموجبه يتم تحديد مستوى معياري للإنتاج علي أساس دراسة الحركة والوقت وقبل الوصول إلي هذا المستوى أو تجاوزه تقاضي أجرا عن كل وحدة منتجة ( الحد الأدنى للأجر)، وإذا بلغ المستوى المعياري من الانتاج أو تعدها حصل علي الأجر الأعلى.

ب- طريقة هالسي : وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ، يتم حساب هذا الوقت من واقع سجلات الأداء السابقة. وإذا أتم العامل عمله في أقل من الزمن المعياري فانه يتقاضى الأجر عن كل ساعة عمل عملها بالإضافة إلى نسبة ثابتة من الوقت الذي وفره أي أن:

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة ( الوقت الفعلي + نسبة مئوية من الوقت المتوفر)



تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني وأجر القطعة، و تحفز الفرد العامل علي التوفير في الوقت و تضمن حد أدنى من الأجور يتمثل في الأجر عن الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

ج- نظام روان: سميت كذلك لأنه تم تطبيقها لأول مرة في مصانع David Rowan في اسكتلندا. يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل أجر العادي أما إذا أنجز العمل في وقت أقل من الوقت المعياري، فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل نسبة من أجر الوقت المتوفر بالإضافة إلي أجر الوقت الفعلي. ويعاب علي هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين.

د- نظام ميريك: يحدد هذا النظام ثلاث فئات للأجر لتتناسب ثلاث مستويات من الكفاءة للعاملين المرتفعة -المتوسطة- المنخفضة. والعامل الذي يصل إنتاجه إلى 84% من المستوى المعياري يتقاضى علاوة على إنتاجه، والعامل الذي يصل إنتاجه إلى 100% من المستوى المعياري يتقاضى علاوة إضافية زيادة عن العلاوة السابقة.

هـ- نظام جانت: تعد خطة جانت أكثر رافة بالعمال الجدد الأقل كفاءة. في هذه الطريقة يتم تحديد الزمن المعياري لإنتاج حجم معين من الوحدات، فإذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى أو تجاوزه منح أجره المعتاد بالإضافة إلى علاوة و يعتمد حجم العلاوة علي نسبة تجاوز الزمن المعياري. أما إذا لم يستطع العامل بلوغ المستوى المعياري فإنه يحصل على أجره الزمني عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته.

## 2- الأجر على أساس الانتاج الجماعي

قد يصمم نظام ربط الأجر بالانتاج بحيث ترتبط التغيرات في دخل الفرد بالتغير في انتاج المجموعة التي يعمل معها . وتطبق المنظمة أحد الأشكال التالية من الأنظمة الجماعية:

### 1- ربط دخل الفرد بانتاج المجموعة التي يعمل بها

عندما يكون الانتاج محصلة جهد مجموعة من العمال فانه يتعذر قياس انتاج كل عامل على حده، وفي هذه الحالة يسجل الانتاج للمجموعة ثم تحاسب المجموعة ويوزع الدخل على أفرادها. وقد يكون الانتاج قابلا للقياس ولكن ترغب الإدارة في أن يتولى العمال القدامى تدريب العمال الجدد ورفع كفاءتهم، لذلك تحاسب المجموعة على انتاجها كفريق لتشجيع أعضاء المجموعة للعمل معا. أيضا قد تطبق المحاسبة الجماعية لتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين في الأقسام المختلفة للحصول على زيادة في الدخل.

يوجد في بعض المنظمات أقسام أكثر ربحية من غيرها والاقتصار توزيع الأجر لكل قسم على حده يوقع الضرر على الأقسام غير المربحة. ويحتسب الأجر للمجموعة بحساب الأجر عن كل قطعة أو ساعة انتاج تتحقق بواسطة المجموعة ويضرب في عدد الساعات أو عدد القطع التي تم انتاجها بواسطة المجموعة مع ضمان حد أدنى لدخل الجماعة بغض النظر عن الانتاج المتحقق.

## 2- نظام المشاركة في الأرباح

يتمثل الهدف الأساسي من نظام المشاركة في الأرباح في ربط المنظمة ككل بروح الفريق الواحد الذي تجمعهم مصلحة مشتركة، وإشعار العاملين أنهم شركاء في العمل



وليسوا مجرد عاملين فيه. وتتطوى نظم المشاركة في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة ، وهي تعتبر حوافز غير مباشرة لأنها لا تتصل بأداء الأفراد. ويمكن التمييز بين ثلاث طرق رئيسية من المشاركة في الأرباح هي:

1- مشاركة في الأرباح فقط 2- مشاركة في الأرباح بالإضافة لمشاركة عن طريق ملكية العاملين أسهم في المنظمة 3- مشاركة عن طريق ملكية أسهم في المنظمة فقط.

وتعتبر المشاركة في الأرباح أقل فعالية من نظم الدفع بالقطعة كوسيلة حفز مباشرة، لأنها لا تطبق على العمال منفردين أو في مجموعات صغيرة، وهي أقل ارتباطا بالجهود الفردية للعمال وتدفع بمعدلات واحدة لجميع العمال مع تفاوت اسهام كل منهم في تحقيق أرباح المنظمة. ويمكن القول أن هذه الأنواع من العوائد تقل قوتها الدافعة كلما زاد عدد أفراد الجماعة أو طالت الفترة الزمنية بين بذل الجهد والحصول على العائد.

### ثانيا: الحوافز

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها. ولأن الحوافز تمنح مقابل التميز في الأداء فلا يجب النظر إليها باعتبارها جزءا مكملًا للأجور والمرتبات، حيث سيتم اعتبارها تعويضا عن انخفاض المرتب وتفقد أثرها التحفيزي. وسوف نتناول موضوع الحوافز من خلال الأبعاد التالية:



أولاً: مفهوم الحوافز .

ثانياً: أهمية تطبيق نظام الحوافز .

ثالثاً: أنواع الحوافز .

رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز .

أولاً : مفهوم الحوافز: هناك عدة مفاهيم للحوافز منها:

- كل الأساليب التي تستخدم لحث العاملين على النهوض بالعمل وبذل جهد أكبر مما يبذله غيرهم.

- مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ومن هذه المفاهيم نجد أن الحوافز هي الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المنظمة للتأثير على سلوك العاملين، وخلق الدوافع لديهم على العمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية تطبيق نظام الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز عدة نتائج مفيدة منها:

1- تشجيع العاملين على زيادة نواتج العمل من حيث الكم والنوع وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح.

2- اشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، خاصة حاجات التقدير وتحقيق الذات.

3- اشعار العاملين بالعدالة داخل المنظمة، وتقدير المنظمة للجهد المبذول.

4- تنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء للمنظمة.

### ثالثاً: أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز ، فيمكن تقسيمها من حيث النوع إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن حيث التطبيق إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث الفلسفة يمكن تقسيمها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية ، ونعرض لكل نوع فيما يلي:

#### 1- الحافز من حيث النوع تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

أ- الحوافز المادية: وهي تمثل المتطلبات الواجب اشباعها في شكل نقدي وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح وبدلات الانتقال وغيرها. ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وتمثل الأجر ، وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن.

ب- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا عن الانجاز والحصول على شهادات التقدير والتميز.

ويمكن أن تأخذ الحوافز الشكليين معا (مادية ومعنوية )، فعلى سبيل المثال، فان حصول الفرد على ترقية لمنصب أعلى تمثل حافز معنوي لما يصاحبها من لقب أعلى ومخصصات ادارية ومركز اجتماعي أفضل ، لكن من ناحية أخرى فان الترقية يصاحبها مزيد من المكافآت والبدلات وهي تمثل حوافز مادية.

#### 2- الحوافز من حيث الفلسفة حوافز ايجابية وحوافز سلبية:

أ- الحوافز الايجابية: تهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء من خلال مبدأ التشجيع والاثابة، حيث يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الادارة، و توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

ب- الحوافز السلبية: تهدف الحوافز السلبية إلى التأثير على سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، والجزاءات المادية مثل الجزاءات والخصم من الأجر والحرمان من الترقية والعلاوات

### 3- الحوافز من حيث التطبيق فردية وجماعية:

تضع المنظمة لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز والتي تمكنها من تحفيز العاملين على أدائهم المتميز. وتوجد العديد من أنواع الحوافز والمستخدم في المنظمات، ويمكن تقسيم أنواع الحوافز على أساس الحوافز على مستوى الفرد ومستوى الجماعة، وعلى أساس مستوى العمال ومستوى الإداريين. ويلخص الجدول التالي أنواع الحوافز وفقا لهذين المعيارين.

#### جدول يوضح تصنيف أنواع الحوافز

على مستوى العمال	الإداريين والتخصصيين
1- حوافز بالقطعة 2- حوافز بالوقت	1- العمولة 2- العلاوة 3- المكافأة
على مستوى الجماعة	نفس الطرق
على مستوى المنظمة	1- المشاركة في الأرباح 2- خطط الاقتراحات 3- ملكية الأسهم

المصدر: ماهر 1998: 239

#### رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي ينجح نظام الحوافز يجب توافر مجموعة من الشروط:

- 1- عدالة الحافز وكفايته: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم توفر العدالة يؤدي للشعور بالاستياء. وأن يؤدي الحافز إلى أن يكون هناك أجراً يكفي احتياجات العامل.



- 2- سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تحديد الحوافز.
- 3- تحديد أنواع السلوك التي تستحق الحافز تحديد دقيقاً ( تحقيق أقصى مبيعات نمط سلوكي غير محدد)، وأن يكون هذا السلوك قابل للتحقيق، والقياس.
- 4- ربط الحافز بالأداء: يجب أن يربط الأفراد بين الأداء والحافز، وأن يشعروا بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز، والتفاوت في قيمة الحافز بين الزملاء يرجع للتفاوت في الأداء.

### ثالثاً: المزايا والخدمات

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات التي تمنحها للعاملين الدائمين بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون هي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وانتمائه إلى المنظمة، وهي لا ترتبط بأدائه. وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي، والاستقرار. وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً، وإن كانت تختلف بحسب الوظيفة، والأقدمية، والجنس، وغيره من الصفات.

ويتعرض الجزء التالي للعناصر التالية:

أولاً: مبررات اهتمام المنظمات بالمزايا والخدمات.

ثانياً: أهمية المزايا والخدمات.

ثالثاً: أنواع المزايا والخدمات.

رابعاً: شروط تقديم المزايا والخدمات.

خامساً: كيفية تصميم نظام خاص بالمزايا والخدمات.

سادساً: النظام المرن للخدمات.

وسيتم تناول كل منها كما يلي:

أولاً: مبررات تقديم المزايا والخدمات:

توجد العديد من المبررات التي أسهمت في توجيه اهتمام المنظمات ببرامج المزايا والخدمات، وفيما يلي بعض منها:

- 1- إن قوة الإدارة والمنظمة نابعة من قوة العاملين فيها، لذا فإن تقديم الخدمات المتنوعة لهم هي وسيلة لزيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة.
- 2- الحفاظ على الأفراد الأكفاء في المنظمة وتقليل معدلات تركهم لها.
- 3- وسيلة لاستقطاب وجذب الكفاءات البشرية للعمل بالمنظمة.
- 4- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وشعورهم بالأمان الوظيفي.
- 5- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.
- 6- كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزءاً من هذا المجتمع.
- 7- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجابياً على علاقتها مع العاملين لديها.

ثانياً: أنواع المزايا والخدمات:

تتنوع المزايا والخدمات المقدمة للعاملين، وهي لا تقف عند نوع واحد طالما وجدت المنظمات فيها وسيلة جيدة للاحتفاظ بالأكفاء من العاملين، وبصفة عامة يمكن تقسيم المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وذلك حسب احتياجات العاملين في المنظمة. يوضح الشكل التالي تقسيماً لأنواع المزايا والخدمات



### (1) مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر. وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة، والذي ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاء والقهوة



والمرطبات، أمر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنه. ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس.

ويحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينية والقومية مثل عيد الفطر، وعيد الأضحى، والمولد النبوي، والمناسبات القومية.

ويمنح العاملون بالمنظمات إجازات مرضية، وإجازات عارضة (أو خاصة)، وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج، والزواج، وحضور المؤتمرات والمعارض، والشهادة في المحاكم، وتقديم واجب التعزية، كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فترة التقاعد، وذلك كنوع للتهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد.

## (2) التأمينات الاجتماعية

تقدم المنظمات خدمة التأمين كحافز وتعويض غير مباشر وخدمة منها للعاملين لديها. وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد والإحالة لسن المعاش، وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو المرتب الشهري)، مع مساهمة المنظمة الشهرية، وطول مدة الخدمة أو الأقدمية، وبجانب هذا، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل: تأمين الحياة وتأمين الحوادث وتأمين إصابات العمل.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة تأميناً ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدة معينة، وذلك للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم. وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (2% مثلاً). وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح، وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث

والإصابات والضائقة المالية، لذا تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء أكثر من صندوق، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

وتقدم هذه التأمينات بأشكال متعددة، منها على سبيل المثال:

• أن تدفع المنظمة قسط التأمين كاملاً.

• أن تدفع المنظمة جزءاً من قسط التأمين الشهري، ويتحمل العاملون الباقي.

• يتحمل العاملون كامل قسط التأمين الشهري مع خصم تقدمه شركة التأمين، ويطلق على هذا الخصم خصم التأمين الجماعي، حيث تقوم المنظمة بالتفاوض مع شركة التأمين وتنظم معها عقد تأمين جماعي تمنح بموجب خصماً بنسبة معينة، وسبب منح هذا الخصم هو أن معدل المخاطر في التأمين الجماعي يكون أقل من معدل المخاطر في التأمين الفردي.

### (3) التأمين الصحي:

الصحة هي أهم شئ بالنسبة للإنسان سواء أكان يعمل أو لا يعمل. وبما أن العلاج الطبي أصبح في غالبية دول العالم يمثل عبئاً مادياً كبيراً على الموارد البشرية في العمل، لذا يأخذ التأمين الصحي مكانة كبيرة من اهتمام هذه الموارد، فأول شئ يسأله الفرد المستقطب للتعين في المنظمة هو: هل لدى المنظمة تأمين صحي أم لا؟

وتقدم خدمة التأمين الصحي للعاملين عادة على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المنظمة مع إحدى شركات التأمين، لتغطي نفقات العلاج الطبي للعاملين لديها، حيث تقوم شركة التأمين المتفق معها بالاتفاق معها بالاتفاق مع مجموعة أطباء من مختلف التخصصات، وعدد من المستشفيات، ودور الأشعة، ومراكز تحاليل طبية، وصيدليات، من أجل تقديم العلاج الطبي للعاملين. وتعد شركة التأمين عادة قائمة بأسماء هذه الجهات الطبية وتعممها عليهم للالتزام بها من قبلهم، وقسط التأمين الصحي إما أن



تغطيه المنظمة بالكامل، أو تساهم بتغطية جزء منه والجزء الآخر يغطيه العاملون، وهذا الأمر يختلف من منظمة لأخرى، ومن بلد لآخر حسب القوانين السائدة.

وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها، ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى المتخصصين، وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع، وغيرها من الخدمات الطبية.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية، والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات المرضية المختلفة كالحمل والولادة، والرضاعة، والعناية بالطفل.

#### (4) أجازة الاستجمام والراحة:

تميل المنظمات أن تعطي أفرادها أجازة سنوية، وقد تتمثل في إعطاء أجازة الاستجمام والراحة وهي عبارة عن عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر أو الرتب، تقدمها المنظمات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة والاستجمام وتجديد النشاط.

ويختلف عدد هذه الأيام من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر، لكن بشكل عام، يؤخذ في الاعتبار عند تحديد فترة هذه الأجازة معايير ثلاثة هي: المستوى الإداري، العمر، والقوانين والتشريعات الحكومية، والأقدمية.

فعلى سبيل المثال، كلما تقدم عمر الفرد أو ارتفع في المستوى الإداري للأعلى، زادت فترة هذه الأجازة. كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الأجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.



### (5) الأجازة العائلية:

الأجازة العائلية هي عدد من الأيام السنوية تمنحها المنظمات لمواردها البشرية العاملة لديها، وتكون مدفوعة الأجر، تقديراً منها لبعض الظروف العائلية التي تمر بها. وتأخذ أشكالاً متعددة منها على سبيل المثال: أجازة الأمومة التي تمنح للزوجات حديثات الولادة لرعاية أطفالهن الرضع، وأجازة رعاية الأبوين الكبار في السن، وأجازة رعاية أحد أفراد الأسرة الذي يصاب بمرض ويتطلب رعاية وسهر على صحته.

### (5) رعاية الأطفال:

تعاني النساء المتزوجات وأسرهن من مشكلة يومية وصعبة وهي رعاية أطفالهن عند ذهابهن للعمل، فمن الذي سيرعاهن في المنزل؟ فقد أثبتت دراسة أجريت على عينة من النساء المتزوجات في عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، عن أسباب تأخرهن عن أعمالهن، فكانت نتيجة الدراسة بأن نسبة 70% من غيابهن وتأخرهن عن العمل كان بسبب عدم توفير من يرعى أطفالهن وهن غائبات في العمل. ولتلافي هذه المشكلة، راحت العديد من الشركات تنشئ حضانة خاصة بها، أو التعاقد مع دور حضانة، من أجل رعاية أطفال النساء المتزوجات العاملات لديها، وتقدم هذه الخدمة إما مجاناً أو بتكلفة قليلة.

### (6) المساعدات التعليمية:

المساعدات التعليمية خدمة تقدمها المنظمات للعاملين لديها لمن يرغب منهم في متابعة إحدى مراحل التعليم الثانوي أو التعليم الجامعي، كتشجيع وحافز منها لهم من أجل زيادة معارفهم العلمية. وتشتمل هذه المساعدة عادة على تغطية كامل أو جزء من تكاليف الدراسة، ونفقات شراء الكتب، كما تشمل إعطاء الفرد أجازة براتب كامل أو جزئي لأداء الامتحانات. وتتنظر المنظمات في الوقت الحاضر إلى هذه المزايا

الوظيفية، على أنها استثمار بشري له عائد، يتمثل بارتفاع إنتاجية وجودة الأداء، بما ينفع الطرفين، وبما يتماشى مع التوجه الجديد لجعل المنظمة منظمة متعلمة تواكب كل جديد يطرأ أو يحدث في البيئة.

### (7) التسهيلات معيشية

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يخص الإسكان. وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكنية، أو منح الموظف بدلاً للسكن، أو مساعدة العاملين على تملك شقق (بالتقسيط من المرتب)، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة. وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل، كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين.

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع المعمرة. كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها. كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

### (8) البرامج الاجتماعية والثقافية والترفيهية

تميل بعض الشركات إلى رعاية عاملها اجتماعياً وثقافياً وترفهيماً، وذلك من خلال إنشاء نادي للشركة، يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد



تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في المسابقات. وقد تشجع (وأحياناً تفرض على) العاملين المشاركة باللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي، وجسدي، وصحي، ونفسي على العاملين.

وفي هذا الاتجاه، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات، وندوات ثقافية ودينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها، وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعي وترويجي جيد على العاملين. وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة. وفي نفس الاتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الاجتماعية والترفيهية.

وأخيراً قد تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو أن يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين.

#### (9) تعويض تغيير مكان الإقامة:

تقوم المنظمة وفقاً لهذه الخدمة بدفع تكلفة تذاكر السفر، ونقل الأثاث، والأمتعة لكل فرد يعمل لديها، يستوجب عمله منه تغيير مكان إقامته الحالي إلى مكان جغرافي آخر، من مدينة لأخرى، أو من دولة لدولة. ويدفع هذا التعويض مرة واحدة عند مباشرة العمل في المنظمة.



### (10) خدمة الطعام:

تقوم العديد من المنظمات اليوم، وخاصة التي تكون فترة العمل الرسمية فيها مقسومة إلى فترتين صباحية قبل الظهر ومساءية بعد الظهر ويتخللهما استراحة ليست طويلة لتناول طعام الغذاء، بإنشاء مطعم أو كافيتيريا داخلها، من أجل تقديم وجبات الغذاء ومشروبات ساخنة وباردة بأسعار مخفضة للعاملين لديها. وهذه خدمة تقدمها إليهم كبديل عن ذهابهم إلى منازلهم والعودة، أو الذهاب إلى مطاعم خارجية تقدم لهم هذه الوجبات بأسعار أعلى، إضافة إلى تحملهم عناء الذهاب والعودة وتكاليف نقل يومية وضياح جزء من وقت الراحة.

ومن ثم، يمكن القول بأن هذه الخدمة تحقق مزايا هي: إطالة فترة استراحة الغذاء من خلال توفير زمن الذهاب والعودة، وتوفير تكاليف الانتقال، وتهيئة فرصة جيدة ومناخاً مناسباً لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، فالغالبية منهم يجتمعون معاً في وقت محدد وفي مكان واحد، وهذه مناسبة للتعارف وتبادل أطراف الحديث بين بعضهم بعضاً.

والميزة الرابعة والأخيرة هي أن المنظمة تضمن تناول العاملين طعاماً صحياً نظيفاً تحت رقابتها، مما يخفف من احتمالات أو نسبة إصابة العاملين بالأمراض والانقطاع عن العمل، ونفقات العلاج.

وقد أثبتت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1998 على عدد من الشركات الأمريكية حول هذه النقطة البحثية، فتبين بأن معدل الغياب عن العمل بسبب المرض الناتج عن تناول أطعمة غير صحية في مطاعم عامة، قد انخفض فيها عندما قامت بتوفير وجبة الغذاء لهم في مطعم خاص بها تتوافر فيه الشروط الصحية.

### (11) برامج الرعاية الصحية:

وفقاً لهذه البرامج تنظم المنظمة حملات توعية مستمرة للعاملين لديها، حول العادات المعيشية الضارة التي يتم ممارستها في الحياة مثل التدخين، والمأكّل، والمشرب، والنوم، وغيرها، توضح من خلالها آثارها السلبية على صحتهم ومساعدتهم للإقلاع عنها. كما تشتمل على تنظيم فحوصات طبية دورية للعاملين لمتابعة حالتهم الصحية لشكل مستمر، واكتشاف الأمراض أول نشأتها فيسهل علاجها. وتشتمل البرامج على إنشاء صالة من أجل ممارسة العاملين للألعاب الرياضية واللياقة البدنية.

ينظر لهذه البرامج على أنها استثمار وليس تكلفة، كما سبق القول، حيث يتمثل هذا العائد في: تقليل درجة الإصابة بالأمراض، وتوفير نفقات العلاج الطبي، والانقطاع عن العمل، والمحافظة على صحة العاملين، ورفع مستوى أدائهم وفعالية هذا الأداء.

### رابعاً: شروط تصميم نظام كفاء للمزايا والخدمات:

فيما يلي عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفاء لمزايا وخدمات العاملين. وهي في نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام:

1- يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا. حيث أن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، ومؤهلهم، ودخلهم، وحالتهم الاجتماعية، وغيرها .

2- تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، وبينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.



- 3- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل. وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة.
- 4- تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.
- 5- يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خلال إبداء رأيهم، وإدارة البرنامج، والأهم من خلال تمويل النظام.
- 6- يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.
- 7- يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية (ما عدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش)، حتى لا يشعر العاملون أن النظام هو عبء عليهم.
- 8- لابد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.
- 9- دراسة التكلفة والعائد من النظام، وذلك حتى لا تتزايد تكاليفه على إيراداته، وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق.
- 10- يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام، وذلك لأن العائد يعطي مزيداً من القوة للنظام.

#### خامساً: مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

الإيمان بأهمية الخدمات العامة والتخطيط الجيد لها وتقديمها لمستحقيها في الوقت والمكان المناسبين، هي مؤشرات جيدة للعاملين حالياً في الشركة أو لمن ينتظر



التحاقهم لاحقاً، لأنها وسيلة للمحافظة على الموجودين، ووسيلة لاستقطاب وترغيب لمن هم بالخارج.

ويخطئ من يعتقد أن هذه الخدمات هي بمثابة رشاوي تقدمها الإدارة للعاملين لإسكاتهم عن المطالبة بحقوقهم. فالإدارة الجيدة هي التي تقدم خدماتها وفق أسس إنسانية من أجل خلق التعاون الفعال في العمل.

إن الإدارة التي تريد أن تخطط برنامجاً ناجحاً للمزايا والخدمات لابد أن تصممه في ضوء فلسفتها نحو الحاضر والمستقبل، والمنظمة التي تريد النجاح المستمر سوف تركز على استقطاب الكفاءات البشرية الممتازة من سوق العمل، ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا تجسد في تصميم برنامجها المتعلق بالخدمات والمنافع، والخدمات السريعة والواضحة. لكن إدارة الموارد البشرية لا تسعى إلى استقطاب الأكفاء فقط، بل تسعى إلى الاحتفاظ وتشجيعهم على تقديم أفضل الإبداعات والمساهمات وبما يضمن ازدهار المنظمة يوماً بعد يوم، لذلك لابد أن يتوافق برنامج الخدمات مع هذا الاتجاه إما في شكل برامج منافع للمشاركة في الأرباح السنوية، أو في شكل برامج للخدمات الصحية والاجتماعية.

وبصفة عامة، فإن تصميم برامج الخدمات لابد أن يتميز بالعديد من المزايا، منها:

- جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل.
- تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات العاملين وأهداف ورغبات المنظمة.
- تقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- خفض نسبة الحوادث وبالتالي انخفاض تكلفتها.
- تحقيق إيرادات مالية في الأجل الطويل تفوق أو تساوي تكلفة هذا البرنامج.

وعلى الرغم من المزايا السابقة إلا أن هذه الخدمات تكلف المنظمات أموالاً كثيرة لاسيما في الوقت الحالي، نظراً لزيادة الوعي بين العاملين وزيادة تدخل الدولة لحمايتهم، وكذلك زيادة مشاركة المرأة في العمل. فعلى سبيل المثال، تعادل تكلفة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين في الشركات الأمريكية ما يقارب 40% من ميزانية أجور ومرتببات العاملين.

ويمكن الاستفادة من مزايا تصميم نظام الحوافز، والسابق الإشارة إليها في تحديد مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات والتي تتمثل في أربعة مراحل، هي:

#### المرحلة الأولى: دراسة احتياجات العاملين

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لابد أن تكون متماشية مع احتياجاتهم. وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حالياً، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، ثم يتم السؤال أيضاً عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات. كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم في النظام.

#### المرحلة الثانية: تحديد أهداف النظام

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلاً في تحقيق التكافل الاجتماعي أو الاستقرار للعاملين والأمان أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين

العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين. ويجب على المنظمة أن تحقق التقابل أو التماثل بين احتياجات



العاملين من جهة ، وبين أهداف المنظمة، وذلك لتحديد أهداف نظام الخدمات، ومزايا العاملين.

#### المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية المزايا والخدمات

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تمثل استقطاعاً من مرتباتهم، وأيضاً من مساهمات المنظمة في هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، وتمثل عوائد وفوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام مورداً من موارده. أما النفقات فإن أهم بند يمثلها هي نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

#### المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الاعتبارات التالية:

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها.
- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.
- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليها.
- مواعيد الاشتراك في النظام.
- حرية الدخول والخروج والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

#### سادساً: النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين

نتيجة لاختلاف رغبات الأفراد فيما يتعلق بالمزايا والخدمات، بدأت المنظمات تتجه الآن إلى تقديم نظام لهذه المزايا يطلق عليه "النظام المرن للمزايا والخدمات". يعتمد هذا النظام على افتراض أساسي هو أن كل فرد يختلف عن باقي الأفراد الآخرين في



صفاته وظروفه، وبالتالي فإن احتياجاته من المزايا والخدمات تختلف عن احتياجات الأفراد الآخرين. وبالتالي فإن الفرد هو الأكثر قدرة من الآخرين على تعظيم المنافع التي تعود عليه، وذلك من خلال اختيار أكثر المنافع تناسباً مع حاجاته الشخصية ونمط حياته، فقد يشترك شخص ما في خدمة التأمين على الحياة بنسبة 50% من المبلغ المخصص له، ونسبة 20% في الضمان الاجتماعي، و30% في الخدمات التعليمية. في حين شخص آخر قد يشترك في عدد أكبر من المزايا والخدمات ولكن بنسبة أقل.

ويطلق أيضاً على هذا النظام المرن اسم كافيثيريا المزايا والخدمات، استناداً إلى أن المنظمة تقدم قائمة متنوعة من المزايا والخدمات يمكن للعاملين أن يختاروا ما يناسبهم وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم.

ويحتاج التحول من النظام التقليدي إلى النظام المرن إلى جهد كبير من إدارة الموارد البشرية، وذلك لكي يتم تشغيل وإدارة النظام الجديد، ولعلاج مشاكل معينة فيه مثل: تحديد مواعيد قيام العاملين بإعلان رغبتهم في الاشتراك في مزايا وخدمات معينة، ومواعيد تغيير هذه الرغبة، وتحديد طريقة التصرف في التغييرات التي تحدث للحالة الاجتماعية للفرد مثل الزواج والإنجاب.

الفصل الحادي عشر  
نظام معلومات الموارد  
البشرية

### محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

1-11 مقدمه

2-11 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.

3-11 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.

4-11 مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

5-11 مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.

6-11 نماذج تطبيقات الحاسب فى مجال إدارة الموارد البشرية.

7-11 خطوات إعداد نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

8-11 مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

9-11 متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.

10-11 ملخص الفصل.



## الفصل الحادي عشر

### نظام معلومات الموارد البشرية

### Human Resources Information System

#### 1-11 مقدمة:

ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية كنتيجة للعديد من الأحداث والتغيرات في بيئة عمل المنظمات، ومنها التطور الكبير الذي حدث في ثورة المعلومات وتقدم وسائل الاتصالات الالكترونية، وتزايد حجم المنظمات واتساع وتعدد أعمالها، وتزايد التحديات البيئية التي تواجه هذه المنظمات، وتزايد عدد العاملين فيها. بالإضافة إلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، ليشمل أدواراً جديدة بالإضافة إلى الدور التقليدي الذي تقوم به. وأكد كل ذلك على ضرورة تصميم نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد في تشغيله على النظم الآلية والإلكترونية من أجل تلبية حاجات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها في دعم وترشيد اتخاذ القرارات السليمة وتخفيض التكاليف المصاحبة لها أو الناتجة عنها، وأيضاً من أجل تلبية حاجة متخذي القرارات إلى المعلومات، وذلك على اعتبار أن المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه القرارات الاستراتيجية والإدارية، فكلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة كلما كان القرار سليماً، وأيضاً على اعتبار أن السرعة والدقة في العمل من مواصفات جودة الأداء في أي وظيفة من وظائف المنظمة.

ويجب أن يتوافر لنظام معلومات الموارد البشرية القدرة على التشخيص والتحليل الصحيح للمشكلات التي تخص المورد البشري، خاصة وأنه قد اعتادت المنظمات على استخدام وسائل تقليدية لتخزين المعلومات التي تخص مواردها البشرية من حيث معدلات الغياب والإنتاجية وتقييمات الأداء والمؤهلات وغيرها

في ملفاتهم الشخصية. ومن ثم كان الحصول على معلومات شاملة بشأن محزون المهارات للأغراض الإدارية المختلفة مثل الترقيات، أو تطوير أنظمة العمل، أو تطبيق فلسفات إدارية جديدة، أمراً غاية في الصعوبة، وهذا ما تطلب إنشاء نظم معلومات حديثة.

وبالتالي، فإن امتلاك المنظمة نظم معلومات متطورة خاصة بمواردها البشرية تدعم من مركزها التنافسي وتحقق لها ميزة تنافسية في أسواقها وتضمن استمراريتها ونموها في تلك الأسواق. وتكون هذه النظم قادرة على مواجهة التحديات والأزمات، وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة، وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت.

وفي هذا الفصل سيتم تناول العديد من الجوانب المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية، ومنها المفهوم، الأهداف، المزايا، المكونات، خطوات تصميم نظام معلومات الموارد، متطلبات نجاح النظام.

## 11-2 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

من أجل الوصول لفهم أفضل لنظام معلومات الموارد البشرية فيجب في البداية تناول مفهوم نظم المعلومات الإدارية بشكل سريع، حيث قدمت العديد من التعريفات التي توضح مفهوم نظام المعلومات. فقد عرفها البعض بأنه "نظام متكامل مبني على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة، ودعم اتخاذ القرارات في المنظمة". بينما يرى آخرون أن هناك تعريفين لنظم المعلومات الإدارية، أحدهما تعريفاً واسعاً، يعرفها بأنها "نظم تقوم بتطوير واستخدام المعلومات بفاعلية في منظمات الأعمال"، والثاني تعريفاً



ضيق بأنها "نظام للمعلومات تسهل عمليات الإدارة من خلال إنتاجها وتلخيصها للتقارير بصورة منتظمة".

وعرفها البعض الآخر بأنها "مجموعة من الأنظمة المتكاملة والتي تشمل الأفراد والبيانات والعمليات والآلات والإجراءات والبرمجيات الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها من أجل استخدامها في تقديم معلومات داعمة لاتخاذ القرارات الإدارية". وقد تكون هذه المعلومات معلومات تاريخية أو حالية أو توقعات مستقبلية، وسواء كانت من داخل المنظمة أم خارجها.

وعرفت أيضاً بأنها "نظام للمعلومات الذي يقوم بجمع، وتنظيم، وإيصال، وعرض المعلومات، واستخدامها واسترجاعها وقت الحاجة إليها، من قبل الإدارة في مجال التخطيط والرقابة على الأنظمة التي تستخدمها المنظمة".

#### وتمتلك المنظمات الحديثة العديد من نظم المعلومات منها:

- نظم المعلومات المحاسبية والمالية.
- نظم معلومات الإنتاج أو العمليات.
- نظم المعلومات الموارد البشرية.
- نظم معلومات الاتصالات.
- نظم المعلومات الإدارية.

#### ويتكون نظام المعلومات من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

##### 1- المدخلات:

وهي البيانات التي يتم إدخالها إلى النظام، وتشتمل على بيانات داخلية أي البيانات التي تجمع من داخل المنظمة، مثل أرقام الإنتاج، المبيعات، المصروفات، الأرباح، المخزون، المشتريات، وغيرها. وبيانات خارجية أي



البيانات التي تجمع من خارج المنظمة، مثل ظروف السوق، المنافسة، اتجاهات المستهلكين، القوانين والقرارات المتعلقة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها. وهذه البيانات قد تكون بيانات تاريخية، أو حاضرة، أو توقعات وتنبؤات مستقبلية.

## 2- العمليات التشغيلية:

وهي الأنشطة والعمليات التشغيلية المتعلقة بمعالجة البيانات، وتشمل هذه العمليات: تجميع البيانات، فرز وتصنيف وتبويب البيانات، إجراء العمليات الحسابية، والعمليات المنطقية من تعديل وتغيير، تحديث وتخزين واسترجاع البيانات.

## 3- المخرجات:

وهي تتمثل في مجموعة التقارير والإحصاءات التي تنتج من العمليات السابقة، مثل نسب الربحية، أرصدة المخزون، المركز المالي، نتائج نشاط الإنتاج والبيع والتمويل، وغيرها.

وقد يعتمد نظام المعلومات في تشغيله على النظام اليدوي أو النظام الآلي. بالنسبة لنظام المعلومات اليدوي، فإنه يعتمد على الإنسان، فالإنسان يمتلك داخله نظام متكامل للمعلومات، ويستقبل المعلومات عن طريق سمعه وبصره، ثم يقوم بتخزينها في ذاكرته، ويقوم بإخراجها وتسجيلها في ملفات أو تقارير. وقد يستعين الإنسان في النظام اليدوي ببعض الأدوات والآلات البسيطة كالآلة الحاسبة اليدوية، وأجهزة وأدوات لحفظ المعلومات على مر الزمن كالملفات والسجلات. وبالنسبة لنظام المعلومات الآلي، فإنه في حالة زيادة حجم المعلومات وتعقدها، فمن الضروري التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي الذي يعتمد على الحاسبات الالكترونية كالمبيوتر.

أما بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية فيمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً للمعلومات، ويعرف هذا النظام بأنه: "تركيبة أو توليفة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة للمساعدة في تجميع وتخزين وتحليل وتقييم واسترجاع المعلومات من أجل استخدامها في متابعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة". وعرف أيضاً بأنه: "نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساساً إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري ورفع مستوى أدائه من أجل تحقيق أهداف المنظمة". ويعرف أيضاً بأنه: "نظام متكامل من الأفراد والإجراءات والأشكال والبيانات التي تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين وتخزينها وتحليلها واستعادتها وتوزيعها واستخدامها في المنظمة".

أي أن نظام معلومات الموارد البشرية ينصب على توفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها من قبل المديرين، وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء قاعدة بيانات Data Base تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، حيث يهدف إلى تجميع البيانات ومعالجتها وتوفيرها واسترجاعها بسرعة وبدقة عندما يطلبها مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة، والاستفادة منها في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية. ولا يعمل هذا النظام بشكل منعزل عن الأنظمة الوظيفية الأخرى، فهو يعد مكملاً لها ومتفاعلاً معها، فمخرجات نظم المعلومات في كافة إدارات المنظمة تعتبر مدخلات لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية



والعكس صحيح، أي أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر مدخلات لنظام معلومات التسويق والأفراد والمالية والإنتاج.

وحتى تكون المعلومات التي تم جمعها وتجهيزها مفيدة وذات جدوى، فإنه ينبغي أن تتوفر فيها الصفات التالية:

1- الوضوح: تعتبر المعلومات الواضحة والمحددة أكثر فائدة من المعلومات المبهمة والغامضة أو تلك التي تحمل أكثر من معنى.

2- الصحة: أي الصدق في المعلومات وعدم المبالغة فيها أو التقليل من أهميتها مما يؤثر على نتائج العملية المراد استخدام هذه المعلومات فيها.

3- التوثيق: أي تكون المعلومات مكتوبة وموثقة، فالمعلومات الشفوية قد يتم نسيانها، ويكون من السهل التغير فيها.

4- الدقة: أي مراعاة الدقة في تسجيل الأرقام والأعداد والبيانات الرقمية، لما لذلك من أهمية في اتخاذ القرار.

5- التوقيت: أي وصول المعلومات إلى المستفيدين في الوقت المناسب، فسوف تفقد قيمتها وأهميتها عندما تصل بعد فوات الأوان.

6- الكم المناسب: أي أن تكون المعلومات المتوفرة ذات صلة بالموضوع المراد اتخاذ القرار فيه وبنفس القدر المطلوب.

فإذا كان حجم المعلومات الواردة أكثر من اللازم، أدى ذلك إلى إضاعة الوقت وعدم فعالية المعلومات المجمعة. أما إذا كان حجم المعلومات الواردة أقل من اللازم، أدى ذلك إلى عدم وضوح المعلومات وعدم اكتمالها، وبالتالي فمن المحتمل أن يكون القرار المتخذ قراراً خاطئاً.



7- التكلفة والعائد: أي من المفترض أن يكون العائد المتوقع من جمع المعلومات، وتحليلها، وترتيبها، وتجهيزها أكبر من التكلفة المصاحبة لذلك.

8- الثبات والصدق: أي إعطاء المعلومات لنفس النتائج في كل مرة يتم استخدامها فيها، بالإضافة لذلك أن تكون المعلومات المجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع الواقع شكلاً ومضموناً.

### 11-3 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

تشتق أهمية نظام معلومات الموارد البشرية من الآتي:

- يرتبط هذا النظام بالموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد المتاحة في المنظمة.  
- يمد جميع إدارات المنظمة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب والسرعة  
الملائمة والتكلفة الأقل.

- يلعب دور هاماً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- يساهم في دعم العديد من القرارات المتعلقة بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتخفيض العمالة.

- يدعم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية مثل تسجيل معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، والحضور، والإنصراف، وساعات العمل والمكافآت.

- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، وتصميم جداول تفصيلية وإجمالية لتصنيف بيانات الموظفين.

- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية، وإعداد التقارير الخاصة بها.

ويمكن القول، بأن جميع مكونات نظام معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تدعيم وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالتعيين والتوظيف، والتدريب، والتقييم والترقية، وغير ذلك. وبالنسبة للأطراف الذين لهم علاقة بنظام معلومات الموارد البشرية، فهناك عدة أطراف، أهمهم:

1- المبرمجون: هم مجموعة من المتخصصين والفنيين الذين حصلوا على تأهيل وتدريب عال في تأمين وكتابة تعليمات البرمجة للحاسب الآلي.

2- محللو النظم: هم متخصصون يقومون بترجمة متطلبات العمل ومشكلاته إلى متطلبات نظم المعلومات، فهم يقومون بدور الوسيط بين أقسام المنظمة واحتياجاتهم المعلوماتية من جهة، وبين نظام المعلومات ومتطلباته، من جهة أخرى.

3- مديرو نظم المعلومات: وهم القادة المسؤولون عن جميع التخصصات في قسم نظم المعلومات.

4- المدير العام للمعلومات: هو الذي يتولى الإدارة الشاملة لنظم المعلومات، ويضع السياسات والاتجاهات المختلفة لقسم نظم المعلومات، ويساعد في وضع سياسة المنظمة.

5- المستخدمون النهائيون: وهم ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة من خارج إدارة نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم.

6- أطراف أخرى مثل متخصصي الشبكات: وهم مشغلي الشبكات.

#### 11-4 مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

وتعتمد معظم المنظمات على نظام المعلومات اليدوي في إدارة شؤون الموارد البشرية بها. وفي ظل هذا النظام تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية ومستوى تعليمه وخبراته السابقة، واسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه. كما تستخدم أيضاً مجموعة من النماذج والمستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، الأجور والمرتبات، وغيرها. ومن أمثلة هذه النماذج والمستندات: نموذج طلب التوظيف، نموذج استلام العمل، كشوف الأجور والمرتبات والنقل والترقية، نماذج قياس أداء العاملين، وغيرها.

وقد ترغب المنظمة في التحول من نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي إلى النظام الآلي باستخدام الحاسبات الالكترونية، وذلك نتيجة لتضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عدد العاملين بها بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً ومجهوداً أكثر. وأيضاً لحدوث كثير من المشاكل أو الأخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي.

وعادة ما يحقق استخدام النظام الآلي في الموارد البشرية بعض المزايا، ومن

أهمها:



❖ تقليل أو اختصار الوقت.

❖ تقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار كتابة واستخدام المعلومات.

❖ القضاء على الكثير من المعلومات المحفوظة في سجلات طوال سنوات

عمل المنظمة.

### 11-5 مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والرقابة والتحكم، والتغذية العكسية، والذاكرة. وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

#### 1- المدخلات:

مدخلات نظم المعلومات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية هي عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين، والوظائف، والبيانات عن سوق العمل. ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع:

- البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كإسم الوظيفة، والكود الرقمي الخاص بها، وتاريخ التحاق الموظف بها، والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء، والإعارات والأجازات والعقوبات.

- البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

- بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف، وتتضمن النظم والقوانين والتشريعات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً.

## 2- العمليات:

وهي الأنشطة التشغيلية التي تتم على تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل معلومات واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارات. وتتمثل هذه العمليات في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد. أي أنها تركز على معالجة وتشغيل البيانات.

### وتشمل هذه العمليات الخطوات الآتية:

- تسجيل ورصد وتجميع وتخزين البيانات مثل: بيانات طالبي العمل، بيانات عن الأداء الفعلي، بيانات الغياب والتأخير.
- تصنيف ومراجعة وتحديث البيانات مثل بيانات عن الأجور، ساعات العمل، مستويات مهارة العاملين، رغبات العاملين.
- تحليل وتفسير البيانات مثل، مؤشرات الكفاءة الإنتاجية، إنتاجية العمل، تكلفة العمل.

## 3- المخرجات:

وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- معلومات عن أوضاع الموظفين والوظائف كالأجور والمرتبات والحوافز.

- معلومات عن العمليات الإدارية كتنظيم وتوظيف العاملين، وقوائم بتوزيع العاملين على الإدارات.
- معلومات عن أوضاع العاملين حالياً وسابقاً ومستقبلاً بها تواريخ تجديد الإقامات، والإعارات.

#### 4- المعلومات المرتدة (التغذية العكسية):

هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية عمل النظام ومستوى أدائه، ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط الموضوعية، وأخيراً، مدى رضا المستفيدين عن مخرجاته.

وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام، وتفرض نوع من الرقابة على العنصر البشري، وتتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون العاملين.

#### 5- التحكم:

وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مخطط لها، ويفترض أن تتوافر وسيلة للتنبيه عند حدوث أي خطأ في تدفق إجراءات البرنامج أو في معالجة البيانات المدخلة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات لتصحيح مسار النظام.

#### 6- الذاكرة التنظيمية:

وهي الوعية الذي تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام، وتتمثل في قاعدة البيانات، قاعدة المعرفة، قاعدة النماذج، التعليمات، وتختلف أنواع ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون:



- **الوعاء الورقي:** يتمثل في الملفات والمستندات الورقية، وهنا يتم استخدام الأوراق.
- **الوعاء الفيلمي المصغر:** ويشمل الميكروفيلم الملفوف والميكروفيش.
- **الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية** التي تتيح مساحة كبيرة لتخزين المستندات والوثائق.

### 11-6 نماذج تطبيقات الحاسب الآلي في مجال إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من وجود أنواع عديدة من لنماذج تطبيقات الحاسب الآلي التي يمكن استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك ثلاثة نماذج لاقت قبولاً واسعاً نظراً لفوائدها العديدة التي يستطيع المستخدم الحصول عليها نتيجة استخدامه لها ما عندما يتمكن من ربطها بقواعد بيانات الموارد البشرية وهي: أنظمة التشغيل والمتابعة، ونظم دعم القرار، والأنظمة الخبيرة، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

### 1- أنظمة التشغيل والمتابعة Transaction Processing and Tracking Systems

وتشير إلى العمليات الحسابية والإحصائية المستخدمة في مراجعة وتوثيق قرارات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتتضمن هذه الأنظمة الخاصة بعمليات توثيق وتوزيع وإعادة تخصيص العاملين، تكلفة الأجور والمرتبات، وبيانات البرامج التدريبية. وتساعد هذه الأنظمة البشرية في تحقيق التوافق مع تشريعات وقوانين العمل وكذلك مدى الالتزام بسياسات المنظمة في هذا الصدد.

## 2- نظم دعم القرار Decision Support System

تصمم هذه النظم لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي قد تواجههم، وتستند هذه الأنظمة على العديد من التساؤلات ( ماذا - لو - if - What ) والتي تسمح للمستخدمين بالتعرف على تغيرات الناتج في حالة تغير نوعية البيانات المتاحة. وتكون هذه الأنظمة مفيدة عند تحديد عدد الأفراد الذين يجب توظيفهم في ظل معدلات محددة لدوران العمل أو التعرف على مدى توافر عاملين ذوي مهارات محددة عند تغير الطلب أو عند تغير تفضيلات العملاء لمنتجات معينة.

## 3- الأنظمة الخبيرة Expert Systems

هي أنظمة يتم تصميمها لمحاكاة عملية اتخاذ القرارات بواسطة الخبراء من البشر. ويقوم النظام بالتوصية بالتصرفات التي يمكن للمستخدم اتخاذها في ضوء المعلومات التي قدمها له. التصرفات المقترحة هي تلك التي يمكن للخبير البشري أن يقدمها في مواقف مماثلة، وتعتمد على ثلاثة عناصر:

- قاعدة معرفة تحتوي على حقائق وأشكال وقواعد خاصة بموضوع معين.
- قدرة على اتخاذ القرارات، تحاكي منطق الخبراء، يمكنها التوصل إلى نتائج في ضوء الحقائق والأشكال المتاحة تساعد في حل المشكلات والرد على الاستفسارات.
- إمكانية قيام المستخدم أو المستفيد بالتعامل مع النظام من خلال تزويده بالبيانات والمعلومات وحصوله على بدائل التصرفات المناسبة.

وتعتبر استخدامات الأنظمة الخبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية حديثة نسبياً. فعلى سبيل المثال، تقوم بعض المنظمات باستخدام هذه الأنظمة لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تخصيص الاشتراكات على برامج



الرعاية الاجتماعية والصحية والمعاشات. كما قد يستخدمها المديرون في جدولة وتحديد متطلبات العمل للمشروعات المختلفة، أخيراً، قد تستخدم هذه الأنظمة في عمليات إدارة المقابلات وتقييم الأداء.

### 11-7 خطوات إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

إن تنمية نظام شامل للمعلومات يخص إدارة الموارد البشرية ، قد يعنى تطبيقاً جزئياً لأحد الوظائف أو الأنشطة مثل : التدريب أو المكافاه أو الاختيار والتعيين وهكذا.

ويفضل الاعتماد على فريق للإشراف على عملية تطوير النظام، على أن يتكون هذا الفريق من مجموعتين من العاملين: المجموعة الأولى: من ذوى الخبرات الفنية مثل خبراء نظم المعلومات، والمجموعة الثانية: من ذوى الخبرة فى المجالات الوظيفية ذات الصلة بالنظام، أى مجال الموارد البشرية.

وتعتمد عملية إعداد النظام وتطويره على أربع خطوات، هى:

#### الخطوة الأولى التحليل:

تشابه هذه المرحلة مع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتمثل الهدف هنا فى تحديد نوعية البيانات والتقارير التى يحتاجها المستخدم للنظام. ولتحقيق ذلك فإنه يجب توجيه التساؤلات التالية:

- 1- هل يعتبر النظام المقترح مفيداً فى ضوء الموارد والخبرات الفنية المتاحة؟
- 2- ما هى أهداف ومجال المشروع المقترح؟
- 3- كيف سيتم تجميع البيانات وتبادلها عبر الأقسام أو الإدارات الوظيفية المعنية بالنظام؟
- 4- ما هى مجالات استخدام المعلومات الناتجة عن تطبيق النظام؟



- 5- ما هي نوعية البيانات التي يجب أن يشملها النظام المقترح؟
- 6- ما هي العمليات التي يجب استخدامها لمقابلة احتياجات العملاء دخولا وخروجاً لنظام المعلومات المقترح؟

وتوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للإجابة على هذه التساؤلات منها:

- أشكال تدفق البيانات: **Data-flow diagrams**  
والتي تعكس اتجاهات تدفق البيانات عبر الأقسام والإدارات الوظيفية المختلفة.
- أشكال علاقات وحدة البيانات: **Data-entity relationship diagrams**  
والتي تظهر نوعية البيانات المستخدمة داخل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية معينة وكذلك العلاقة بين هذه النوعيات المختلفة من البيانات.
- تحليل السيناريو: **Secenario analysis**  
والذي يعرض أنماط محاكاة لقضايا الواقع العملي من منظور مستخدمي قواعد البيانات. هنا يتم توجيه أسئلة أو استفسارات للمستخدمين النهائيين عن مدى إمكانية مساهمة نظام المعلومات في مواجهة مواقف أو قضايا، ومدى أهمية ميكنة مهام محددة في مجال وظيفي معين مثل أهمية الخبرة كمحدد للاختيار الوظيفي مثلاً.
- ويجب عمل مقارنة بين الفوائد الناتجة من نظام المعلومات الجديد وتكلفة تقييم واستخدام هذا النظام، وتشمل عناصر التكلفة في هذه الحالة كل من الأفراد، والوقت، والمواد، والبرامج الجاهزة والمعدات، وكافة عناصر التكلفة الأخرى المرتبطة بتأسيس واستخدام النظام.

بالإضافة لما سبق، توجد العديد من الاعتبارات الأخرى التي يجب دراستها في

تحليل الحاجة لنظام معلومات الموارد البشرية وهي:

- 1- مدى ملائمة مجموعة البرامج الجاهزة لخبرات قاعدة العاملين.
- 2- مدى القدرة على تطوير وتحسين فعالية النظام في مراحل تالية.
- 3- تكاليف الصيانة السنوية والدورية.
- 4- مدى الزيادة في الكفاءة ووفورات الوقت والجهد.
- 5- مدى التوافق مع الأنظمة المستخدمة حالياً.
- 6- مدى الحاجة لتحقيق التوافق مع المتطلبات الخاصة للمنظمة.
- 7- مقدار الوقت المطلوب للتنفيذ.
- 8- الوقت المطلوب للتدريب على استخدام النظام.

**الخطوة الثانية: تصميم النظام:**

في هذه الخطوة، يتمثل الهدف في تصميم هيكل ومحتوى البيانات في ضوء تحليل الاحتياجات، وتطوير البرامج الجاهزة التي يمكنها تلبية متطلبات تخزين وتشغيل البيانات، بالإضافة إلى اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج. إن القرار الخاص بشراء برنامج جاهز أو تصميم ذلك البرنامج داخلياً، أى بواسطة المنظمة، يتوقف على عوامل عدة، أهمها:

- امتلاك المنظمة مبرمجين على درجة عالية من الكفاءة من عدمه.
- قدرة البرنامج الجاهز على مقابلة احتياجات المنظمة.
- قدرة البرامج الجاهزة المشتراة على تحقيق التوافق مع تطبيقات البرامج المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة.



- امتلاك المنظمة الموارد الكافية لتمويل عمليات التدريب والدعم الفني، وصيانة الملفات وتطوير النظام وتوثيق تعليمات استخدام النظام.

وبصفة عامة، يجب مقارنة تكاليف تصميم النظام داخلياً بتكلفة شرائه من الخارج حتى في حالة توافر القدرة على تصميم النظام داخلياً. أما في حالة اللجوء لشرائه فيجب البحث عن أفضل المصادر في ضوء الاعتبارات الفنية والمالية للعروض المقدمة.

#### الخطوة الثالثة: تنفيذ النظام:

هي أهم مرحلة من مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تعكس مدى إقبال العاملين والمديرين والفئات الأخرى ذات الاهتمام على استخدام النظام والاستفادة منه، لأن اختلاف توقعات المستخدمين من النظام، هو ما يمثل تحدياً لجهود التصميم وإمكانيات الاستفادة.

إن التطبيقات التكنولوجية المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية قد ساعدت العاملين في هذا المجال على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب العمل أو تشكيلة المهارات المتاحة.

ويمكن عرض طرق علاج مقاومة التغيير (من معارضين إلى مؤيدين) كما يلي:

1- تزويد المستخدمين بمعلومات حول مزايا النظام الجديد وفوائده.

2- تدريب المستخدمين على التعامل مع النظام الجديد.

3- الاحلال التدريجي للنظام الجديد بدلاً من القديم المعروف.



- 4- السماح للمستخدمين باكتساب الخبرة الكافية قبل استخدام النظام الجديد.
  - 5- تصنيف فئات المستخدمين وتحديد الاحتياجات الخاصة لكل فئة.
  - 6- توفير الدعم الفني السريع للمستخدمين.
  - 7- توفير نظام توثيق سهل الفهم للمستخدمين.
  - 8- الحصول على معلومات مرتدة من المستخدمين بشأن مشكلات التعامل مع النظام وبدائل رفع كفاءة الاستخدام.
- وبصفة عامة يمكن لكل من مسؤولي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بذل جهود مشتركة لتحديد وسائل تقديم التكنولوجيا الجديدة للعاملين والتي يمكنها الحد من مشاعر القلق والتخوف لديهم.
- وتلعب برامج الاتصالات دوراً حاسماً في هذا المجال، حيث يجب على الإدارة إظهار تأييدها للتغيير ودعمها لهذه العملية من خلال أنظمة الاستقطاب والتدريب وإعادة تصميم الوظيفة والحوافز. ويمكن لمسؤولي الموارد البشرية القيام بإقناع المديرين التنفيذيين بتوافر المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير هذه المهارات.
- كذلك يمكن لمسؤولي الموارد البشرية تحديد وتقييم التغيرات في العلاقات التنظيمية التي استحدثتها عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة، كما يجب عليهم التعاون مع المديرين التنفيذيين في تطوير الهيكل الجديد وبما يساعده على زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات وخفض التكاليف.

ويمكن تقديم توقعات فئات العاملين حول نظام معلومات الموارد البشرية:

الخبراء الفنيين:

- هل النظام معقد فنياً أم لا؟
- هل النظام جذاب؟
- هل يمكن يمكن الحفاظ عليه؟
- هل التوثيق مناسب أم لا؟

مسؤولو الموارد البشرية:

- هل النظام سهل الاستخدام؟
- هل النظام جيد التوثيق؟
- هل يتبع النظام الحصول على معلومات سريعة ودقيقة وهامة؟

المديرون التنفيذيون:

- هل يوفر النظام تقارير سريعة ودقيقة؟
- هل يساعد النظام في توجيه وإرشاد العاملين؟
- هل يساعد النظام في تحقيق الفعالية وتخفيض التكلفة؟
- هل يساعد النظام في تنمية الأرباح؟

العاملون:

- هل المعلومات التي يوفرها النظام تتسم بالدقة؟
- هل النظام سهل الاستخدام؟
- هل يمكن الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية؟
- هل يساعد النظام على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات؟

الخطوة الرابعة: تقييم النظام:

هناك مؤشرات تؤكد مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الجديدة منها:

- 1- وفورات الوقت.
- 2- وفورات التكلفة.
- 3- درجة التحسن في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- درجة التحسن في مجال خدمة العملاء.
- 5- درجة الحصول على معلومات تفصيلية بشأن سياسات الموارد البشرية.

8-10 مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

تتعدد المجالات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدم فيها نظم المعلومات لتحسين ورفع كفاءة الأداء بها، يمكن تناولها بإيجاز فيما يلي:

المجال الأول: التوظيف:

تتمثل مجالات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف وتكافؤ فرص التوظيف، ويحتوي هذا المجال على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

أولاً: استقطاب المرشحين للوظائف:

تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمنظمة في الحفاظ على المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف، ويحدد الأفراد المناسبين لشغل مراكز وظيفية بذاتها.

وتتمثل سمات النظام الفعال للاستقطاب:

- 1- استرجاع جميع المعلومات عن المتقدمين للوظائف كالإسم والمؤهل والسن والخبرة، وغيرها.



- 2- شمول الأحداث والمواقف التي تضمنتها عملية التوظيف مثل: المقابلات والاختبارات وغيرها.
- 3- مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة بنجاح.
- 4- المساعدة في التعرف على أو استرجاع البيانات الضرورية.
- 5- المساعدة في تقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة، أي التعرف على أي مصادر ووسائل الاستقطاب تساهم في الحصول على أفضل الكفاءات للعمل بالمنظمة، من أجل التركيز على المصادر الجيدة واستبعاد المصادر الضعيفة لكل فئة من فئات شاغلي الوظائف بالمنظمة.
- 6- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة للمهارات والخبرة والخلفية التعليمية.

#### ثانياً: تطوير قاعدة بيانات شاملة لجميع العاملين:

عادة ما تحتفظ المنظمات بمعلومات عن العاملين في ملف واحد كبير، ويمكن استخدام هذه المعلومات في العديد من الأغراض منها: إدارة الأجور، متابعة تكلفة الحوافز والخدمات، تخطيط الموارد البشرية، إدارة الترقيات والتقلات، إدارة المسارات الوظيفي. وعادة ما تتضمن قاعدة معلومات العاملين بيانات متنوعة مثل: الاسم، المركز الوظيفي، مسمى الوظيفة، تاريخ الوظيفة، الأجر الرئيسي، الجنسية، التطور الوظيفي، الدورات التدريبية، تاريخ الميلاد، محل الميلاد، عنوان المراسلة، نوع التعاقد (دائم أم مؤقت)، الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الطوارئ، وغيرها.

**ثالثاً: استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات:**

يساعد الحاسب الآلي في فرز وتحليل المعلومات المتوافرة من طلبات التوظيف للأفراد المتقدمين للعمل من أجل مساعدة المديرين على تطوير سياسات التعيين والتوظيف، كالاتي:

- \* إدخال البيانات الموجودة في طلبات التوظيف إلى الحاسب الآلي وذلك بعد تحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية أو أكواد معينة.
- \* تحليل هذه البيانات على أسس ومعايير معينة كالمؤهل الدراسي، نوع الخبرة، الجنسية، الديانة، الحالة الاجتماعية.
- \* تحدد الطلبات التي تنطبق عليها الشروط المطلوبة في الشخص المتقدم للعمل وترتب الطلبات وفقاً لأولويات معينة في شروط شغل الوظيفة.
- \* حفظ البيانات الخاصة بالأفراد الذين تم اتخاذ قرار بتعيينهم بالمنظمة، ويتم ذلك في شكل بطاقة خاصة بالموظف توضح بها جميع البيانات الشخصية مثل: الاسم، الجنسية، العنوان الدائم والمؤقت، بيانات جواز السفر، الإقامة، تصاريح العمل.

**المجال الثاني: تخطيط الموارد البشرية:**

يمكن للمنظمة الاستفادة من استخدام الحاسب في تخطيط الموارد البشرية عندما تقوم بتخطيط الإحلال الوظيفي، والتنبؤ بتقديرات العمالة اللازمة للمنظمة. ويتمثل الغرض من تخطيط الإحلال الوظيفي في ضمان توافر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية نتيجة تحريك ونقل بعض فئات العمالة بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية أو النقل أو الإعادة أو التسريح أو توسيع النشاط.



أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين من تخصصات أو مهارات معينة والذين قد تحتاج إليهم المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً، وهذا ما يساهم في تحديد العجز أو الفائض في أنواع وأعداد التخصصات مما يسمح للإدارة باتخاذ القرار المناسب في التعرف على التخصصات التي يظهر بها عجز أو التخلّص من العمالة الفائضة أو إعادة تدريب هذه العمالة، وتحويلها إلى وظائف أخرى.

ونظراً لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطوّر على عمليات حسابية خاصة بالمنظمة مثل: تحديد معدلات دوران العمل، معدلات التّقدم، معدلات التّرقية، فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية عادة ما تتطلّب تصميم برامج خاصة مقارنة بتطبيقات الحاسب في المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث يستلزم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية القيام بالعديد من المهام، منها:

أ- تغذية الحاسب الآلي بالعديد من البيانات عن العمالة مثل: بيانات عن التوظيف، معدلات دوران العمل، معدلات التقدم، معدلات الترقية. وأيضاً يتم تغذية الحاسب الآلي ببيانات عن نشاط المنظمة مثل: بيانات عن خطة عمل المنظمة في المستقبل ومدى التوسع أو الانكماش في حجم النشاط، بيانات عن الإنتاج المتوقع من حيث النوع والكمية، بيانات عن حجم السوق والمبيعات المتوقعة، بيانات عن الوضع المستقبلي للعمالة الحالية من حيث مدى رغبتها في الاستمرار في العمل من واقع عقود العمل والأجازات السنوية.

ب- تحديد مدى الاستفادة من البيانات التاريخية عن الإنتاج، والمبيعات، والعمالة، وحجم العمل.



ج- يتم الربط بين البيانات التاريخية والبيانات المتوقعة، من أجل التعرف على تقديرات العمالة المطلوبة من أي تخصص وبأي عدد.

ويفيد استخدام نظام المعلومات في إعداد توصيف قوة العمل وتحليل ديناميكية العمالة، وفيما يلي شرح مختصر لهذين الجانبين:

#### أ- توصيف قوة العمل:

يمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإعداد تقارير تحتوى على معلومات بشأن توصيف قاعدة العمالة من حيث النوع والسن والخبرة وأعداد العاملين في كل فئة وظيفية، ومحاولة الربط بين هذه السمات وسمات المنظمة، مثل التعرف على متوسط أعمار العاملين في كل نوعية من الوظائف أو في كل قسم أو في المنظمة بوجه عام.

#### ب- تحليل ديناميكية قوة العمل:

يعتمد هذا الجانب على تحليل حركة العاملين عبر الزمن مع الاحتفاظ ببيانات ترقية وتنقلات العاملين ومعدلات دوران العمل. ويمكن استخدام بيانات ديناميكية قوة العمل في التعرف على تأثير سياسات تسريح العاملين أو تخفيض عددهم أو البحث عن عمالة جديدة على هيكل قوة العمل المستقبلية. ويوفر تحليل حركة قوة العمل المعلومات التالية:

- أعداد الموظفين أو المنقولين أو المرحقين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة تنظيمية.
- العدد الإجمالي للترقيات أو أعداد الترقيات من فئة وظيفية إلى فئة أخرى أو من قسم إلى آخر.

- أعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل.
- أعداد العاملين المتاحين داخل المنظمة لشغل وظائف مستقبلية بها.

#### المجال الثالث: إدارة الأداء:

يمكن تخزين البيانات التي تتعلق بتقييمات الأداء والإنتاجية وسلوكيات العمل والجزاءات في قواعد خاصة للبيانات. كذلك فقد تم استخدام الحاسبات الشخصية في متابعة الأداء الفعلي والإنتاجية للعاملين في مجال الخدمات. على سبيل المثال: يقوم مركز خدمة العملاء بشركة جنرال اليكتريك بتلقي ما يزيد عن 14000 مكالمة يومياً من الوكلاء، ويتم مراجعة وتحليل هذه المكالمات لمساعدة الوكلاء في رفع مستويات خدمة العملاء. وبصفة عامة يساعد كل ذلك في تحقيق التوافق بين أنظمة تقييم الأداء وطبيعة الوظائف أو السمات المميزة لها، الأمر الذي يساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين.

#### المجال الرابع: التدريب والتنمية:

يمكن للحاسب الآلي أن يساهم في إدارة أنشطة التدريب مثل: إعداد ميزانية التدريب، تسجيل أسماء الملتحقين بالبرامج، تقييم البرامج التدريبية. ويتطلب ذلك إدخال العديد من البيانات الهامة التي تتضمنها قاعدة المعلومات إلى الحاسب الآلي، ومنها ما يلي:

- الشروط أو المعايير الخاصة بتدريب الأفراد، من حيث الكفاءة أو النقل أو الترقية، ويتم إعداد ملف خاص بذلك.
- الدورات التي يمكن للعاملين حضورها داخل أو خارج المنظمة، وتكلفتها وفترتها الزمنية.

- البرامج التي تم تنفيذها، عدد الشهادات الممنوحة أو الأفراد الذين يتم تأهيلهم، أو الذين يتم الاستعانة بهم، تكلفة النشاط التدريبي، الأماكن التي تم عقد البرامج بها.
- تقارير الكفاية والتقديرات الخاصة بالعاملين.

وبناء على هذه البيانات يتم تحديد العناصر التالية:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- تحديد شروط التدريب، وأماكن التدريب والوقت المحدد.
- 3- تحديد أنواع البرامج والدورات التدريبية ذات الأهمية للمنظمة في ضوء الخطة.
- 4- تحديد أعداد وأسماء الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل والذين تنطبق عليهم شروط التدريب.
- 5- بعد اتمام عملية التدريب، يتم تعديل بيانات الأفراد من الملفات الخاصة بهم بما يفيد تدريبهم.
- 6- يتم إعداد ملف خاص بالتدريب يوضح به أسماء العاملين الذين حصلوا على تدريب معين وتكلفته ووقت الحصول عليه.

المجال الخامس: التعويضات والمزايا الوظيفية:

يساعد استخدام الحاسب الآلي في إعداد سياسة التعويضات بما تشمله من أجور ورواتب، كما يلي:

- 1- إعداد كشوف الأجور والمرتببات للعاملين في المنظمة.
- 2- تقييم الوظائف من أجل تحديد الوزن النسبي للوظيفية وبالتالي مقابلها المادي.



3- التعرف على مستويات الأجور والمكافآت مقارنة بالمنافسين أو معدلات الدفع للوظيفة نفسها في المنظمات الأخرى، وهذا ما يساهم في تحديد مدى أهمية وجاذبية المنظمة كمكان للعمل.

4- الحصول على تقارير دورية عن تكلفة العمالة بالمنظمة.

5- تصميم برنامج لحفظ الأجور ومدى التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء، وهذا ما يساهم في التعرف على مدى التأثير المتوقع لسياسات الأجور والمنافع على الأداء.

6- إعداد مجموعة كبيرة من التقارير التي تمكن من تقييم السياسات الحالية من أجل التأكد من مدى سلامة الأجور والمرتبات والمزايا الوظيفية من خلال تجهيز تقرير بإجمالي أجور ورواتب العاملين على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الإدارات أو الفروع، ثم إجراء مقارنة على فترات زمنية معينة لمعرفة تكلفة العمالة وتطورها. ويتم ذلك على الحاسب الآلي عن طريق:

\* يتم تغذية الحاسب الآلي ببيانات الأجور والمرتبات الخاصة بجميع العاملين بالمنظمة، وينشأ ملف رئيسي للأجور والمرتبات.

\* يتم إدخال التعديلات التي حدثت على مستحقات أو خصومات الموظف خلال الشهر.

\* يتم طبع كشف شهري بالرواتب والأجور بعد أخذ التعديلات في الاعتبار، ويوضح في الكشف كود الموظف، واسمه، وجميع بنود مستحقاته وخصوماته، وصافي المستحق.

## 11-9 متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

لا تستطيع إدارة الموارد البشرية التصريح بأن لديها نظم معلومات فعالة إلا إذا حققت لها والمنظمة وفورات عديدة في مجالات الوقت والتكاليف والجهد إلى جانب رضا العاملين الذين يتعاملون مع هذه النظم. ومن أجل معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب يجب على المسؤولين عن إدخال الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية مراعاة بعض المتطلبات الإدارية والفنية والاقتصادية التالية:

### 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في الأمور المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة، ومنها:

- الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا لتأييد أهمية الدور الذي يقوم نظام معلومات الموارد البشرية من أجل توفير احتياجات هذا النظام من الموارد المختلفة.
- إشراك الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
- توحيد مصادر البيانات وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها.
- تحديد احتياجات الإدارات المستفيدة من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

### 2- المتطلبات التكنولوجية والفنية: وتتمثل في عدة متطلبات، أهمها:

- توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام مع مراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
  - توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية، والإدارية والسلوكية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من المتخصصين في هذا المجال.
  - تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.
  - مراقبة مدخلات البرنامج بدقة من مواقع التحكم المركزية المخصصة.
  - توفير الكمية المناسبة من (البرمجيات) من الجهة المصنعة للحاسوب أو من الموردين.
  - التكامل في البيانات (الملفات والسجلات) من أجل استخدامات أكثر فعالية.
- 3- المتطلبات الاقتصادية: وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:
- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس سليم.
  - تحديد واضح لتكاليف النظام وتبريره في إطار الفوائد المتوقعة من الاستخدام.
  - التكامل في البيانات (الملفات والسجلات) من أجل استخدامات أكثر فعالية.
- 4- المتطلبات الاجتماعية: وتتمثل في عدة متطلبات، أهمها:
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.



## الفصل الحادي عشر: نظام معلومات الموارد البشرية

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وجميع الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات، والحصول منها على البيانات والحقائق.
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد ومجموعة العاملين بالحاسب، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

## 10-11 ملخص الفصل:

1- يعد إعداد وتصميم نظام معلومات للموارد البشرية من الأمور الهامة للمنظمة والتي تمكنها من مواكبة التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وتزايد حجم المنظمات وتنوع مجالات أعمالها.

2- استعرض الفصل في البداية مفهوم نظم المعلومات الإدارية وقدم العديد من التعريفات لنظام المعلومات، موضحاً أجزائه الأساسية، ثم استعرض العديد من التعريفات لنظام معلومات الموارد البشرية، والصفات الواجب توافرها في المعلومات التي يتم جمعها وتجهيزها لكي تكون مفيدة وذات قيمة لمستخدميها.

3- تم توضيح أهمية هذا النظام، فهو يساعد في بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، وتصميم جداول تفصيلية وإجمالية لتصنيف بيانات كل منهم، ويمد جميع الإدارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالسرية الملائمة وبالتكلفة الأقل، وغير ذلك.

4- كما استعرض الفصل للعديد من المزايا الناتجة من استخدام هذا النظام، واستعرض أيضاً المكونات المختلفة لهذا النظام والتي تتمثل في ستة مكونات، هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، المعلومات المرتدة، التحكم والرقابة، وأخيراً، الذاكرة التنظيمية.

5- تناول الفصل نماذج تطبيقات الحاسب الآلي التي يمكن استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية، وركز على ثلاثة نماذج هي الأكثر استخداماً وهي أنظمة التشغيل والمتابعة، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة. وتناول الفصل أيضاً خطوات إعداد نظام معلومات الموارد البشرية وهي: تحليل وجمع البيانات، تصميم النظام، تنفيذ النظام، وأخيراً، تقييم النظام. واستعرض الفصل مجالات



استخدام النظام، حيث توجد العديد من المجالات كالتوظيف، وتخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والمزايا الوظيفية.

6- وأخيراً، تم التعرض إلى المتطلبات اللازمة لضمان نجاح نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تتمثل في: متطلبات إدارية، ومتطلبات تكنولوجية وفنية، ومتطلبات اقتصادية، ومتطلبات اجتماعية.









[www.comm.alexu.edu.eg](http://www.comm.alexu.edu.eg) E-mail: [comr-dean@alexu.edu.eg](mailto:comr-dean@alexu.edu.eg)

كلية التجارة - مجمع العلوم الإنسانية والاجتماعية - سوتير الشاطبي - الاسكندرية

Faculty of Commerce - Human & Social Sciences Complex - Soter - Alex.

Tel & Fax: 203-4865655 Postal: 21526

2019